TURING

New Riders

《设计师要懂心理学》作者又一力作！

说服人要懂心理学

How to Get People to Do Stuff

Master the Art and Science of Persuasion and Motivation

[美] Susan M. Weinschenk 著
刘吉熙 杨硕 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

图灵社区的电子书没有采用专有客户端，您可以在任意设备上，用自己喜欢的浏览器和PDF阅读器进行阅读。

但您购买的电子书仅供您个人使用，未经授权，不得进行传播。

我们愿意相信读者具有这样的良知和觉悟，与我们共同保护知识产权。

如果购买者有侵权行为，我们可能对该用户实施包括但不限于关闭该帐号等维权措施，并可能追究法律责任。

作者简介

Susan M. Weinschenk

拥有行为心理学博士学位。在35年的职业生涯中，她一直致力于把心理学领域对人类行为的研究成果应用到商业领域中。她不仅是享誉全球的演说家，还为各种《财富》1000强公司、教育部门、政府部门以及非盈利组织提供咨询服务。客户送给她“智慧女神”的美誉，因为她博览群书，善于追踪神经系统科学方面的最新研究成果，并成功运用到人际交往中。她著有多部著作，最有影响力的是《设计师要懂心理学》《抓住听众心理：演讲者要知道的100件事》。

译者简介

刘吉熙

1984年生，江苏扬州人；首都师范大学英语语言文学系硕士研究生，翻译理论与实践方向。已出版的译作有《社会化经济》《微博营销：140字的淘金游戏》《你不可 不知的50个建筑学知识》《项目管理实战》以及侦探小说《脸》，并有多篇译作发表在杂志《幼儿园世界》上。

杨　硕

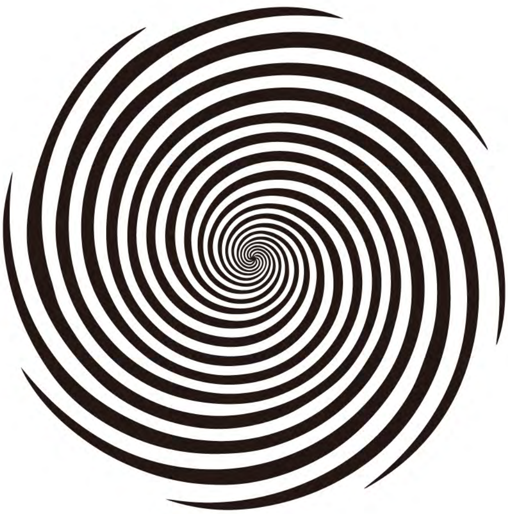
1983年生于北京，毕业于首都师范大学英语教育系，硕士研究生，专业为“翻译理论与实践”，现主要从事科技翻译工作。译作有《你不可不知的50个天文知识》《影响宇宙学发展的20个大问题》《你不可不知的50个建筑学知识》《微博营销：140字的淘金游戏》《口语教学实用技巧》等。

说服人要懂心理学

How to Get People to Do Stuff

Master the Art and Science of Persuasion and Motivation

[美] Susan M. Weinschenk 著
刘吉熙 杨硕 译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目（C I P）数据

说服人要懂心理学 / （美）魏因申克
(Weinschenk,S.M.) 著 ; 刘吉熙, 杨硕译. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2014.1
书名原文: How to get people to do stuff:
master the art and science of persuasion and
motivation
ISBN 978-7-115-33957-7

Ⅰ. ①说… Ⅱ. ①魏… ②刘… ③杨… Ⅲ. ①说服－
应用心理学－通俗读物 Ⅳ. ①H019-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第293670号

内 容 提 要

本书是心理学家 Susan M. Weinschenk 归纳总结多年从业及应用心理学经验所著，旨在介绍如何利用心理学和脑科学激发他人积极性，说服其按你的思路行事，甚至是让他主动做你期望之事。Susan 紧紧围绕激发人类积极性的七大动力，即求知欲、归属感、故事的力量、胡萝卜与棍棒、本能、习惯以及思维幻觉条分缕析，不仅提供了这七大动力背后的研究成果，而且罗列了清晰具体的 140 条说服策略，对于人们的日常生活与工作很有启发性和实操性。

本书适合销售与营销人员、咨询顾问、供应商、企业领导，以及所有对应用心理学感兴趣的人阅读参考。

◆ 著　　　[美] Susan M. Weinschenk
译　　　刘吉熙　杨　硕
责任编辑　毛倩倩
执行编辑　张　庆
责任印制　焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　　　印刷

◆ 开本：700×1000　1/16
印张：13.75
字数：208千字　　　　2014年 1 月第 1 版
印数：1－4 000册　　　2014年 1 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号　图字：01-2013-4373号

定价：39.00元

读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

版 权 声 明

谨以此书献给我的一双儿女——格思里和梅茜。有我这样一个学心理学的母亲有时是福，但更多时候恐怕是不幸吧。因为，我不得不在他们身上试验我所有的理论。

致　　谢

心理学研究有着丰富的历史。本书引用了很多研究人员与心理学家的研究成果，包括 Ivan Pavlov、B.F. Skinner、B.J. Fogg、Daniel Kahneman、Timothy Wilson、Robert Cialdini，在此我就不一一列举了，一并向他们表示衷心的感谢。读者如果有兴趣，可以阅读我列出的参考文献，在那里找到所有对本书有贡献的研究成果。

我还要感谢我博客的读者以及我的客户，感谢他们提供的情景题，希望他们能从本书中找到答案。

感谢 New Riders 出版社的 Michael Nolan，感谢他一直以来的鼓励，感谢他对本书提出的宝贵意见。当然，还要感谢 Jeff Riley。至今，我已经和他们合作出版了 4 本书。谁能想到我们会合作出版这么多书呢?!

目　　录

第 1 章　七大动力……1

激发积极性的七大动力……2

是否有操纵他人之嫌……6

第 2 章　对归属感的渴求……8

利用人与人之间的关联感提高工作积极性……9

用名词，不用动词……10

利用他人观点的力量……11

由适当人选提出要求……13

巧施人情……17

让对方说“不”……19

运用模仿……20

通过模仿肢体动作营造融洽氛围……21

情感也可以模仿……22

迅速扩散……23

如何拉近彼此距离……25

如何获取他人信任……28

演讲者与聆听者的大脑同步……29

领袖效应……31

手势的含义……35

脸和眼睛也会说话……37

通过语调表达……38

人靠衣装……39

如何在瞬间成为领导者……39

第 3 章　习惯 …… 41

习惯的规律 …… 42
习惯是如何养成的 …… 44
有意识地利用潜意识 …… 47
如何在一周内养成新习惯 …… 49

第 4 章　故事的力量 …… 53

我能体会你的痛苦（真的!） …… 56
以内在故事驱动自身行为 …… 58
如何开启人格面具 …… 60
“裂缝”策略 …… 62
借助已有的人格面具固定新的人格面具 …… 65
从小处着手 …… 67
公开承诺 …… 68
书面承诺更可靠 …… 70
诱导新故事 …… 72

第 5 章　胡萝卜与棍棒 …… 75

说服别人自发做事 …… 76
赌场的运作秘诀 …… 78
五项基本强化机制 …… 80
连续强化：说服他人尝试新事物 …… 81
变化间隔：打造稳定的行为习惯 …… 82
固定比例：使目标行为频繁发生 …… 83
固定间隔机制的效果略逊一筹 …… 85
逐步强化 …… 86
选择正确的奖励方式 …… 89
奖励的时机 …… 90
负强化 …… 91
惩罚 …… 93

第 6 章　本能 …… 95

恐惧、注意和记忆 …… 96

对疾病和死亡的恐惧……97
害怕失去……98
饥饿营销……101
害怕失去时，人们更需要熟悉的品牌……102
人人都是控制狂……103
安全感与参与性……105
新鲜感与注意力……106
令人上瘾的多巴胺……107
新鲜感与多巴胺……109
食物与性……109

第 7 章　求知欲……111

求知欲完胜奖励……112
给人特殊感……115
挑战就是动力……116
自主权调动求知欲……117
努力是好事……118
用反馈维持动力……119
利用福流状态……121

第 8 章　思维幻觉……125

大脑爱偷懒……127
寻找原因……129
运用连贯的故事……130
启动效应……131
死亡信息……133
锚定：当数字不仅仅是数字……135
提高阅读难度……140
被现状麻痹……141
让人不适……143
不要让人考虑太多或太久……145
押韵的话更显深刻……146
如何让他人记住信息……147

大脑中的图式 …… 151

陈述与提问的区别 …… 153

巧用比喻改变人的想法 …… 154

把握时机 …… 155

时间就是金钱 …… 156

人们更看重经历，而不是物品本身 …… 157

思想漫游 …… 158

手提重物 …… 163

第 9 章　案例分析：动力与策略的实际运用 …… 165

说服他人捐款 …… 167

说服他人采取主动 …… 169

说服他人聘用你 …… 170

说服他人接受工作邀请 …… 173

说服他人选你作供应商 …… 175

说服孩子练习乐器 …… 177

说服客户为你宣传 …… 180

说服他人投票 …… 181

说服他人采取健康的生活方式 …… 183

说服他人利用任务清单 …… 185

说服人们废物回收 …… 187

说服客户积极参与 …… 189

说服他人换个角度看问题 …… 191

第 10 章　策略列表 …… 194

归属感 …… 195

习惯 …… 196

故事的力量 …… 196

胡萝卜与棍棒 …… 197

本能 …… 198

求知欲 …… 199

思维幻觉 …… 200

参考文献 …… 205

第 1 章

七大动力

平时下厨吗？擅长烹饪吗？本人自认为厨艺还不错，而且时常能做出味道上乘的美食，当然也有结果不佳的时候。

我学习厨艺的途径有三种：母亲做饭时在一旁边看边学、按照菜谱做以及自己创新。最近，我看了一本讲烹饪科学的书，终于知道为什么有的食谱很棒，有些却不尽人意，也终于知道为什么我使用替代食材无法达到原有食材的效果了。

现在，我不再盲目按照食谱来烹饪，也不会完全不知后果地试验新菜谱了。我已经能够在实践中运用所学的烹饪科学——食材中不同元素间的反应能让食物变得鲜嫩可口。我依然可以发挥自己的烹饪天赋，但在条件、食材都固定的情况下，我可以运用烹饪科学烹调出美味佳肴。

下面，我要把这个原则用到人身上。

你很擅于与人相处吗？你知道如何说服他人按照你的意愿来行动吗？你使用的诀窍与技巧是师从旁人还是自创的？不论是哪一种，我敢打赌，就像我掌握烹饪科学之前一样，你的技巧也一定时灵时不灵。

如果你懂得人的动机背后隐藏的科学道理，情况是不是会不一样呢？如果不仅懂得这些科学道理，还能在特定情况下将它们运用于某个特定的人或群体，你就能成功说服这些人按照你的意愿来行动。在多种策略可用的情况下，你不必胡乱猜测最奏效的策略是哪一种，因为你清楚地知道最有效的是哪个。

这正是本书将介绍的内容。

激发积极性的七大动力

我的两个儿女均已长大成人。在我撰写本书时，他们常会指责我在他们的成长过程中使用了心理学技巧。遭到这样的指责确实不冤枉！

我清楚这些心理学技巧的作用。女儿三岁时，经常企图以撒娇的方式得到自己想要的东西，而她的哥哥，也就是我五岁的儿子，总会看着她说：“你还不了解吗？在这个家里，要想得到什么东西，撒娇是不管用的。”听闻此言，女儿立刻停止了撒娇。儿子的话一针见血。

有自己的孩子时，我已经顶着心理学家的头衔生活了十多年。我早就下定决心，要运用自己的心理学知识来抚养孩子，让他们成为不爱撒娇（适应性强、富有同情心、勤恳努力）的孩子。其中，不爱撒娇是必须达到的目的。我最讨厌撒娇！

当然，因为是自己的孩子，所以我很容易从孩子一出生就开始实施这项计划，而对于其他人我就没有这种便利条件了。但是，我发现只要掌握激发人们积极性的因素，你就可以改变自己的行为方式、改变自己提供的东西、改变自己对他人提出要求的方式以及内容。

有关心理学的实证研究可以追溯到百年前。最早的一些实验工作如今依然适用。现在已经有窥视大脑活动的技术可以证明最早的一些研究结果是正确的，也让我们对人类进步的原因有了更深入的见解。本书既运用了最原始、最基础的心理学研究，也使用了一些最新的研究结果。

本书描述了激发人类积极性的七大动力：

- 对归属感的渴求；
- 习惯；
- 故事的力量；
- 胡萝卜与棍棒；
- 本能；
- 求知欲；
- 大脑幻觉。

我会逐一阐述这七大动力，介绍针对各个动力进行的研究工作，并总结出具体策略供你使用。

归属感

看过《荒岛余生》这部电影吗？汤姆·汉克斯扮演的角色遇上了坠机事件，飞机坠落到了南太平洋的一座孤岛上，从此他独自一人在孤岛上生活了很多年。他给一个排球画上脸，时常跟它说话。那是威尔森牌的排球，于是汉克斯就叫他

的“朋友”威尔森。因为生活中没有真人可交流，他只好自己虚构了一个。

人类终究是群居动物，与他人联系、交流的欲望是一种与生俱来的强大动力。我们本来就不应该独自生活，而且我们会努力获得社会认同。我们需要归属感。

你可以利用人们对归属感和与人建立联系的渴求来说服他们，让其按照你的意愿行事。

习惯

如果你知道在日常生活中有多少事是我们完全不假思索、习惯使然的结果，可能会大吃一惊。我们甚至都不记得这些习惯是如何养成的。

我敢打赌，你每次洗澡都会采用同样的清洁方式，早晨起床后的活动也遵循特定的步骤。这些习惯到底是如何养成的呢？

如果一天的活动中有这么多都是习惯使然，而这些习惯又是在自己没有意识到的情况下形成的，那么改变习惯或培养新的习惯为什么这么难呢？

我们经常会听到耗时数月才养成一个新习惯的说法。怎么可能呢？毕竟，我们平时在不知不觉中可以轻而易举培养出数百个习惯。事实上，如果你理解了习惯形成背后隐含的科学道理，就能轻松地培养新习惯或改变已有的习惯。

你也可以利用这方面的知识帮助他人培养或改变习惯，从而达到说服他们的目的。

故事的力量

你是哪种人？你是在别人有需要时会伸出援助之手的人吗？你是追求时尚与潮流的人吗？你是愿意花时间和精力去经营家庭关系的顾家之人吗？

每个人都有自己的人格面具。我们会给自己以及他人讲有关自己为人处事的故事。有些人格面具与故事是有意为之，但大部分都是自己下意识的行为。

我们希望自己的人格面具能保持一致。否则，那种矛盾感会令自己不自在。

如果你能理解他人所讲的有关自己为人的故事，就可以与他们在同一个“频段”上交流，从而说服他们按照你的意愿行事。

胡萝卜与棍棒

去过赌场吗？设想一下，你要花费大量时间与精力才能说服别人做某件事，有时甚至需要奖励或付钱给做事的人，而赌场竟然能让这些人主动花钱！

赌场懂得奖励与强化（reinforcement）的道理。它们利用所谓的“变动比率强化机制”（variable ratio schedule）让人们不断赌博，即使输钱也绝不罢手。

赌场所采用的规律你也能加以利用。有关各种奖励机制的研究、如何选择正确的奖励机制、为何奖励比惩罚更能合理地指导行为，这些知识都可为你所用。

许多年前，对奖励或者说强化的研究在心理学研究中占据主导地位。现在，我们发现本能、求知欲以及对归属感的渴求等其他动力通常比奖励的效果更强大，更能激发人们的积极性。但是，某些场合下奖励仍然是说服他人最有效的方式。

对奖励的使用也要讲究方式方法。只有掌握正确的方法，你才能成功说服他人。

本能

假设你在开车行驶过程中发现前方发生了车祸。尽管你告诫自己不要减速观望，但仍能感到一股不可抗拒的力量促使你停下来。

有时，我们会忘记人类也是动物王国的成员这一事实。有些本能是每个人都具备的，包括对生存、食物以及性的渴求。这些本能通常很强烈，大多是下意识的，并且会影响我们的行为。仅仅利用这些本能往往就能达到说服他人的目的。

有时，利用他人对性或食物的欲望来说服他们并不适宜。但是，求生的本能是永久开启的，你完全可以利用它来说服别人。

我们在潜意识下不停地审视周边环境，以确保自身的生命安全。也就是说，我们对意料之外或惧怕的事物尤为敏感。“害怕失去”是一个强有力的激励因素。在说服他人时，你也可对这些本能加以利用。

求知欲

比外在奖励更强大的是人们的求知欲。学习知识、掌握技能的积极性是人类与生俱来的。

我们把这类动机称作内在动机，因为它存在于个体内部；奖励则恰恰相反，属于外在动机。通常，内在动机比外在动机更强大。正因为求知欲属于内在动机，所以实际操作中无法利用它来激励他人，但你可以注意观察整体环境。

某些情形会激发人们的求知欲，有些情形却会打击这种积极性。因此，你可以利用目前研究求知欲得出的结论来创造一些鼓励、激发人们求知欲的情形，从而达到说服他人的目的。

大脑幻觉

大家应该都有过错视的经历，即眼睛和大脑感知到的事物与客观事实不符。你可能没有意识到，这其实也是认知错觉。我们的思维方式有很多偏差。大脑会在仓促间得出结论，这是由它的结构决定的。在我们需要迅速适应外部环境时，这个特点很有用，但有时过早地下结论、做决定会导致认知错觉。

你知道吗？一提到钱，人们就变得独立起来，帮助他人的意愿也会降低；而且，对于自己不认同的信息，人们会自动过滤。但是，你是可以避开这种过滤行为的。

你可以利用认知错觉来说服他人。

是否有操纵他人之嫌

在我就说服他人这个话题做演讲或接受采访时，总会被问到道德伦理方面的问题："利用心理学知识说服别人按自己的意愿行事是否有操纵他人之嫌？这种做法合乎道德规范吗？"

关于这类问题，我也思索了很久，发现它并不是个容易回答的问题。

有人认为，只要你试图说服别人做事，不论是什么事情，都是不道德的。还有人认为，如果你说服别人做的事对他们有好处（比如健康饮食、戒烟），那就没问题。我的观点介乎这两者之间。

首先你要明白一点，除非他们在某种程度上愿意去做，否则你没有办法说服别人做事。你可以鼓励人们做事，可以创造一些环境把他们的动机和动力激发出来，但这些都不是你能完全控制的。你的目的是让人们愿意做那些你希望他们做的事情。

说服他人在采取行动前先思考，鼓励他们用行动来服务社会（节省能源、善待他人、捐助有意义的事业），在我看来上述行为都可以接受，大部分人也同意我这个看法。那么，说服别人消费呢?

最近，我刚刚以美国政府专家见证人兼顾问的身份协助处理了几件涉及网络诈骗的案件，这让我对道德行为与不道德行为的分界线有了更清晰的认识。用最好的方式展现产品或服务并匹配客户的需求，我认为这种做法也没有问题。

每个人都真的需要更换冰箱吗？很可能不是。但是，鼓励他们现在就买一台新冰箱并从你这里购买，我认为这种做法完全没问题。（否则，干脆宣布所有的营销手段与广告都不道德好了。）

故意欺骗他人，提供混淆视听的指导信息使对方完全不知道自己同意了什么，煽动别人参与一些害人害己的行为，或企图让他人犯法，我想这些做法就是不道德的。

通常，我都牢记这么一点："造福于人，至少不伤害他人。"

如果道德层面的顾虑没有吓跑你，希望你已经做好准备来掌握这激发积极性的七大动力了。下面几章将分别介绍目前对七种动力的研究及其详细情况。配合一些实践，几次尝试，以及免不了会出现的一些差错，再加上开放的头脑与从失败中吸取教训的意愿，你就能完全掌握说服他人使之按照自己意愿行事的技巧，并成为大师级人物。

第 2 章

对归属感的渴求

如果要你回想一段没有归属感的经历，你想起的可能不止一段，而是好几段，甚至很多段经历。

也许，小时候的你在一次学校比赛中未能当选为其中一员；也许，十几岁的你把一群同龄人当成朋友，而他们的某次聚会却没有邀请你；也许，最近还发生过让你没有归属感的事情。比如，你走进公司某间办公室，发现里面的同事不是比你年轻就是比你年长，他们正在热烈讨论一些共同话题（某个比赛或某几项运动），而你却对这些话题一无所知。

以上情况都可能让你感到没有归属感，而这种归属感的缺失很可能让你感到悲伤、孤单、沮丧甚至愤怒。

下面，试着回想一下你能真切感受到归属感的时刻。也许，你在学校里有一群特别的朋友，或者在家庭聚会时感到和家人很亲近，甚至是在和其他球迷一起观看足球比赛时感受到了归属感。

这些能够感受到归属感的经历往往都伴随着幸福与快乐。

我们强烈需要归属感。为了感受到自己属于某个团体，我们会采取一些措施。对于那些令自己被某个重要团体排斥的行为，我们会尽力避免。对归属感的渴求是一股强大的力量，它带来的影响远远超出我们的想象。

利用人与人之间的关联感提高工作积极性

格雷戈里·沃顿是斯坦福大学的教授，在归属感对行为的重大影响方面很有研究。（2012）沃顿在实验中发现，当学生认为他与另一个学生是同一天生日时，就更愿意与这位同月同日生的学生合作，任务也完成得更好。

沃顿在四五岁的孩子身上得到了相同的实验结果。在另一项实验中，他让其中一部分参与者当场慢跑，使他们心跳加速。其他人如果觉得自己与慢跑者有某种关联（比如，被告知彼此为同一天生日）也会心跳加速。沃顿的结论是，即使能感受到的关联性微乎其微，人们也很容易承担对方的目标，产生相同的动机与情感，就连身体反应都会趋于一致。

沃顿在其他研究中还发现，相对于独自工作而言，当人们感觉共事者与自己同属一个团队、拥有一致目标时，他们达成目标的积极性更高，甚至不需要任何外部奖励。工作时他们更努力，付出的时间更长，更投入，表现也更出色。

再次声明，这一点同时适用于成人与儿童。

策略 1

帮助人们找到与他人的关联会使他们加倍努力工作。

用名词，不用动词

对归属感的渴求有时会产生十分微妙的影响。我们根据自己所属的群体辨认自己的身份，而这种群体归属感会对我们的行为产生深远影响。

你要求他人谈论自己的方式以及你的提问方式都能激发群体认同。比如，格雷戈里·沃顿的研究表明，说“我是巧克力爱好者”的人比说“我吃很多巧克力”的人更喜欢巧克力。“爱好者”是一个名词，而“吃”是一个动词。说“我是巧克力爱好者”的人选择了名词而不是动词，说明他们对巧克力的喜爱更深一层。

在一项有关投票选举的调查中，沃顿实验的实验人员用两种方式进行了提问：“在明天的选举中成为投票人对你们来说有多重要”和“在明天的选举中投票对你们来说有多重要”。当他使用名词“投票人”而不是动词“投票”时，第二天真正参加投票的人更多。属于某个特殊群体的归属感会影响你的行为。

当你请求别人做事时，请尽量使用名词，不要用动词。要营造出一种归属感，人们才会更乐意依从你的要求。

策略 2

提出要求时，请不要使用动词，而应使用名词来激发群体认同。

利用他人观点的力量

你有没有在不熟悉的教堂做礼拜或进行其他宗教仪式的经历？在这种情况下，你不知道接下来会发生什么事。人们或唱和，或祷告，或唱歌，或吟诵；他们根据提示时而端坐，时而站立，时而跪下。你偷偷瞥向周围每一个人，尽力去模仿他们。如果大家都起身，把纸袋子罩在头上再旋转 3 圈，你很可能会四下寻找自己的纸袋子。

为什么其他人的行为如此不可抗拒？为什么我们会关注甚至模仿其他人的做法呢？这就是所谓的社会认同（social validation）。

20 世纪 70 年代有一项实验，其中参与者在一间屋子里填写一份关于创造性的调查问卷。房间里还有其他人假扮成实验的参与者，但其实是这项实验的一部分。假扮的人有时仅有一名，有时更多。在参与者填写调查问卷的过程中，房间的通风孔突然开始冒烟。这些参与者会离开房间吗？他们会把冒烟的情况报告给其他人，还是会忽略它？

毕博・拉塔内与约翰・达利是这项受众人喜爱实验的实施者。（1970）他们会制造一些模棱两可的状况，从中判断人们是否会被身边人的行动所影响。实验参与者采取的一些行动取决于房间里其他人的行为，而且其他人的人数也是影响因素之一。

房间里的人越多，忽略烟的人越多，参与者不采取任何行动的概率越大。如果只有一名参与者，他一定会离开房间，并迅速向相关人员报告这个情况。但是，如果房间里的其他人并未作出任何反应，参与者也不会采取什么行动。

我们喜欢把自己想象成独立的思考者，认为自己是独一无二的个体。然而事实恰恰相反，对融入与归属的渴求已经深深植入大脑，是人类固有的生物特征。我们希望融入，希望自己与群体相似。这是很强的驱动力，处于某个社会情境下的我们会通过观察别人来决定采取什么行为。这个过程并非有意为之，我们对此没有意识。当人们不确定该怎么做时，最有可能看其他人怎么做。

你可以利用社会认同说服别人做事。这个方法既简单又有效：你希望别人做

什么事，就告诉他目前有多少人正在做这件事。

比如，你希望对方戒烟，就告诉他（在这个戒烟项目里，这个国家，这个世界，某个特定的时间段，按照这个方法）多少人已经成功戒烟。如果你希望对方购买某个产品，就告诉他多少人已经购买。如果你希望他捐款，就告诉他多少人已经捐了。显然，只有“其他人”达到相当数量时，这个方法才能奏效。

如果你不希望人们做某件事，就一定不要无意中告诉他们做这件事的人数。让青少年知道有 25%的同龄人吸烟或过度饮酒绝对是个坏主意。有时，某些人或机构会为了突出这个问题的严重性发布此类信息。

与邻居比较，改变能源使用方式

有些能源公司正在运用社会认同的力量来劝说人们节省能源。他们会给用户评级，以图表的形式显示用户的能源使用状况，以及其与邻居的比较结果。如果用户使用的能源低于邻里间的平均值，他就会得到一个笑脸。他们曾尝试给能源使用高于平均值的客户一个苦脸，但效果不佳，最后决定仅使用笑脸：一个笑脸表示能源使用低于平均值，两个笑脸表示客户真的节省了很多能源，没有笑脸表示该用户的表现不如邻居或比邻居差很多。当人们可以通过这种方式把自己的能源使用状况与其他邻居相比较时，就会把能源节约进行到底，节省更多能源。

有一次，我参加大学为大一新生及其家长召开的新生入学指导会。其中一位学校行政人员讲到，学校在过去的 3 年里处理了 200 多件校园宿舍内违规饮酒事件。他的本意是指出学生在校内饮酒的问题。接下来，他又表示校方正积极地改善这个问题。但他所透露的信息已经造成了不良影响：他其实是在告诉 300 名新生很多学长都有饮酒的陋习。这种陈述不会使饮酒的学生减少，反而可能使更多人沾染上饮酒的陋习。

在陈述希望人们做某件事情的原因之前，你应该就多少人正在做这件事做个

调查，用数据说话。

策略 3

要想说服别人做某件事，应先告诉他们有多少人正在做这件事。

由适当人选提出要求

假设你正在一个筹款活动的现场。有人上去做了一个简短的演讲，然后请在场的所有人为一项特殊教育项目捐款。

下面几个选项哪一个是正确的？

a. 如果演讲者的某些特征与你相似，如年龄、着装等，那么你捐款的可能性较大。

b. 如果你觉得演讲者很有魅力，那么你捐款的可能性较大。

c. 如果演讲者与你不同，那么你捐款的可能性较大。

d. 不论是演讲者的吸引力，还是他与你的相似度，都不会影响你是否捐款的决定。

e. b 和 c 都正确。

f. a 和 b 都正确。

正确答案是 f。如果演讲者在年龄、穿着等方面与你相似，或者你被演讲者吸引，你捐款的概率都会更大。

你也许会想："好吧，其他人也许会被这些表面因素影响，但我不会。"但事实上，所有人都会被他人的外表所影响。在我们决定该跟谁交谈、该信任或听信谁、该不该答应某个人的要求时，都会被这些说明这个人与我们是否"相似"、对我们是否"有吸引力"的提示所影响。

有时，成功说服别人的办法就是确保由合适人选来提要求。研究表明，我们对不同的人会作出不同的反应。

大脑会对认识的人作出特殊反应

假设你的朋友大卫为了自己最爱的慈善事业参加万米赛跑，希望你能赞助他。你会同意吗？如果提出这个要求的是大卫的朋友，你虽然不认识这个人，但知道他们两个关系很好，你会答应吗？如果提出赞助请求的是个陌生人，你会接受吗？对以上不同人的请求，你都会答应吗？

如果是你的表兄弗兰克提出这样的要求呢？如果你和弗兰克恰好水火不容呢？每次家庭聚会，你与弗兰克都会为政治问题争论不休。如果弗兰克请你赞助他，你是否会同意？

假设你是一家自行车俱乐部的成员。如果另一家自行车俱乐部的成员希望你能赞助他，你会同意吗？你并不认识他，但他与你有相同的兴趣——你们在各自的自行车俱乐部里都很活跃。

当别人向你提出要求时，你与他们之间不同的关系会如何影响你的决定？

认识或不认识、同意或不同意这个人的观点，是否会令大脑对这个人作出不同的反应呢？这是芬娜·克里尼的某项研究课题。（2010）克里尼与她的研究团队发现，当人们想到朋友或亲人，即熟知的人时，即使这个亲戚与自己没有什么共同点，大脑的内侧前额叶皮质（MPFC）也会十分活跃。内侧前额叶皮质是大脑中与价值观取向及社会行为规范密切相关的区域。当人们想到自己并不认识，但却有很多共同兴趣爱好（与自己相似）的人时，内侧前额叶皮质并不活跃。

如此看来，我们的大脑对认识的人似乎有特殊的反应方式。如果是认识的人提出要求，不论我们与这个人是否存在观点上的分歧，同意对方要求的可能性都更大。

将相似转化为融洽

我们发现我们更容易喜欢上与自己相似或自认为与自己背景、价值观相同的人。这种相似性甚至可以延伸至穿着打扮。我们喜欢与自己穿衣风格相似的人。

做这样的决定很快，而且这些决定并非直接有意识的。在 *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* 一书中，蒂莫西·威尔逊讨论了潜意识所在的“旧”脑中发生的大脑活动。之所以称为旧脑，这是因为它已经进化了很长时间。哺乳动物，甚至爬行动物和两栖动物都有旧脑。

旧脑负责监督周围环境、发现危险。旧脑与可以进行有意识思考的大脑部分（即新脑，这部分大脑是最近刚刚进化好的）并不直接相连。因此，很多大脑活动和决定都是在你没有意识到的情况下进行的。

“评估”他人就是其中一种大脑活动。旧脑负责确保你的安全，其方法就是迅速评估形势、环境以及附近的人。根据评估结果，旧脑会决定你是否应该逃离或吃东西！这听起来很天然、很原始，但旧脑就是这样：天然而原始。

旧脑需要处理的信息很多，而且都是在瞬间处理完毕。为了达到这样的速度，旧脑大量走捷径，并进行宽泛概括。

下面，让我们回顾本章开头提到的募捐场景。旧脑会评估演讲者。如果演讲者与自己相似，旧脑的决定（记住，都是无意识的决定）是你很安全，不需要逃离。同时，它还会给中脑（负责情感的区域）发出信号，告诉你可以信任这个人。

旧脑处理完毕后，你要么继续听下去，要么无视这位演讲者，离开募捐地点或开始走神儿。

将魅力转化为说服力

因为有魅力而被给予更多机会，有关这方面的研究很多。人们往往认为有魅力的人更机智、更慷慨、更善良、更有才。我们在自己没有意识的情况下就作出了这些判断。有魅力的人更容易在需要时获得帮助。在说服他人改变观点时，有魅力的人也更有说服力。

不论你接触的是谁，旧脑都会不停地对他做评估。如果旧脑认为交谈对象很有魅力，那么你就会更认真地听这个人说话，也更容易被他说服。

评定魅力的数学公式？

在海提斯·古奈希 2006 年发起的一项研究中，研究员们对人脸进行了各种测量。比如，他们测量了从眼睛顶点到下巴最低点的距离、从眼睛顶点到鼻孔最低点的距离，等等。他们把测量数据与人们的受欢迎程度相比较，发现大部分人在评定魅力方面看法统一，而被评定为有魅力的那些人的脸部结构都有着特定的比例。

尽管魅力大小受文化标准以及衣着、发型等外貌标准的影响，但在判断一个人是否有魅力时的确有数学准则可依，而这个数学准则是没有文化界限的。

迈克尔·伊弗兰与 E.W.J. 帕特森对加拿大的选举进行了分析（1974），发现尽管 73%的选民都表示候选人的魅力不会影响自己的选择，但是有魅力的候选人得到的选票仍高出其他候选人 2.5 倍。

雪莉·柴肯的研究（1979）表明，有魅力的人更容易通过演讲获得他人的支持。但是，造成这种结果的原因是有魅力的人显得更自信。魅力与自信是相关联的。一个人越有魅力，他在演讲、谈话或提出要求时就更自信，因而更容易赢得他人的支持与信任。

如果把个人魅力与性暗示结合起来，说服力会更强。关于这一点，我们将在第 6 章进行探讨。

从数学角度来看，你也许有魅力，也许没有，但无论如何，你都可以运用穿着、姿势、自信与面部表情来提升自己的魅力。另外，你也可以找一位有魅力的人来替你提出要求。

总之，有魅力的人更容易说服别人。

借助名人效应

不是所有人都能请到名人帮助自己呼吁公众捐款，也并非所有人都有钱聘请名人来代言自己的产品。如果你有能力请名人支持自己的产品或服务，那就行动起来。在人们眼中，名人往往与影响力、魅力、财富及地位联系在一起。

策略 4

提出要求的人选很重要。由被要求一方的朋友、有魅力的人，或与被要求一方相似的人来提出要求最有效。

巧施人情

如果你在美国生活，那么对于节日寄贺卡的传统应该不陌生。人们习惯于在各种节日互寄精美贺卡表示祝福。记得有一年，我给同是顾问的几位同事寄去了节日贺卡，其中一位是刚来几个月的约翰（并非他的真名），我对他并不熟悉，但还是给他寄了一张贺卡，而他也回寄了一张。随后不久，他就离职了，而此后我再没见过他。

但是，约翰仍继续给我寄节日贺卡，并附上他的家庭生活情况与照片，这个传统保持了很多年。因为他给我寄了，我觉得自己必须作出回应。就这样，我们互寄贺卡、写信、寄照片，你来我往持续了 15 年之久，而他只是我在短暂的工作中结识的一个人。

当我们给别人礼物或帮别人忙时，哪怕这份礼物再小（比如一张小小的贺卡），对方都会觉得欠你一个人情，而且愿意以礼物或帮忙的方式回报你；也许这是出于善意，但更多地是为了消除自己欠人情的感觉。这种感觉主要是无意识的，但却相当强烈，我们称为“互惠”。

有这样一个理论，人类社会之所以能产生这种互送礼物与互帮互助的行为，是因为它有利于物种生存。当一个人给另一个人某件东西（食物、容身之所、钱财、

礼物或帮助）时，人情债就形成了。当给予的一方将来发现自己需要某件东西时，就会寻求接受方的帮助。这样的约定鼓励小组成员相互协作，而相互协作又会促进小组壮大并相互支持。J.R. 亨利希认为，互惠原则存在于各种文化中（2001）。

你可以运用互惠原则说服别人做事。先送一份礼物，然后再提出要求，这样更容易得到对方的应允。

如何让捐款翻倍

罗伯特·西奥迪尼对互惠原则很有研究。（1975）他以邮寄信件的方式为美国一个退伍军人组织募捐。起初，罗伯特只收到了 18%的收件人的回应。但是，当他在信件中加入专为收件人设计的个性化地址标签时，决定捐款的收件人的比例增加至 35%，与之前相比几乎翻倍。可见，就连地址标签这样的小礼物都能诱发人们的互惠心理。

礼物轻重无需对等

如果你请我吃一顿大餐，那么我会觉得欠你一份人情。我希望解除这种负债感。但是，我不需要在同一个地方请你吃饭，也不需要请你去类似的地方甚至档次更高的地方吃饭。我只要帮你一个忙或送你一份礼物即可，至于礼物的轻重则无关紧要。

通常，回馈的一方做一件小事就能报答另一方，比如请对方喝咖啡足矣。你甚至可以用非金钱的方式来还这份人情，比如为他办一件事，来还他请你吃饭的人情。

互惠是债务人的事

欠人情的感觉是欠债人才有的。如果你帮了我，当然不会有这种感觉。我才是感到迫切需要解除这种负债感的人。回赠的礼物或帮助是否足以解除负债感，也取决于债务人的看法。

策略 5

在要求别人做事之前，先为他们做点儿什么，让他们感到回报的必要。

让对方说“不”

为什么我希望对方对我的要求说“不”呢？假设你正代表学生家长给当地教育委员会作报告，希望能给孩子的活动场所新增一些设备。你是学生家长选出来的代表，为购买活动设备向教育委员会申请 2000 美元的资金。

会上，你提出的申请是 5000 美元，而不是 2000 美元，这令其他家长大吃一惊。教育委员会的委员说：“不行，不行，我们不可能在活动设备上花这么多钱。”你失望地说：“实在不行的话，我们还有一个备用方案，可以把资金削减到 2000 美元。”委员们要求听一听备用方案，于是你最终得到了 2000 美元的项目资金

上述方法叫做“让步”。当教育委员会说“不”时，你接受了，而你的接受就是送给教育委员会的一份礼物。于是，教育委员会觉得欠你一份人情。当你再提出 2000 美元的备用方案时，他们只要批准这个削减后的方案，就能解除对你的负债感。

这个技巧有时也称作“先拒绝再让步”。提出要求的人采取主动，故意提出大部分人都不可能同意的要求。遭到拒绝后，再提出一个更合理的要求并得到批准，而第二个要求才是他真正想要的。

让步也能赢得承诺

在一次研究中，罗伯特·西奥迪尼在路上随机选取路人，请他们陪一群问题少年参加动物园一日游。结果，只有 17%的人同意了这个要求。

有时，西奥迪尼先请路人当这些孩子的导师，并要求他们每周工作两小时，且至少坚持两年（较高的要求）。对于这样的要求，所有人都拒绝了。但是，当他接着请这些路人陪一群问题少年参加动物园一日游时，50%的人都答应了。当西

奥迪尼只提出陪孩子去动物园这一个要求时，仅 17%的人同意，现在却有将近 3 倍的人应允，这就是让步的作用。

西奥迪尼还发现了一个有趣的附带效应。作出让步后再答应的路人中，85%都在活动当日出现了，而没有经过让步直接答应的人里，实际出现的比例只有 50%。让步不仅能说服对方，而且能提高他们兑现承诺的概率。

不同要求之间的差距很重要

让步这个方法要想发挥作用，第一个要求一定要超出人们能够接受的正常范围，同时也要在合理范围。如果第一个要求完全不合常理，让步要求（第二个要求）就无法起作用。另外，让步要求也必须“恰当”。

策略 6

先提出高于自己需求的要求，被拒绝后再提出自己真正的需求。

运用模仿

把脸对准婴儿的眼睛，然后伸出舌头，这时婴儿也会伸出舌头。这个现象会发生在很小的宝宝身上，甚至是一个月大的宝宝。这说明什么呢？这跟说服他人做事情有何关联？这个例子很好地说明了模仿是人类大脑固有的能力。最新的大脑研究可以显示人类的模仿行为是如何产生的。

大脑前部有一个区域叫做前运动皮质（premotor cortex）。但是，真正发出信号让人运动的并非这个大脑区域，而是初级运动皮质（primary motor cortex）。前运动皮质只负责制订运动计划。

假设你手里握着一个圆筒冰淇淋。你发现冰淇淋开始融化，觉得应该在冰淇淋滴到衣服上之前舔掉融化的部分。如果此时你与 fMRI（功能磁共振成像）机器

相连，就会出现以下情景：在你考虑是否要舔掉融化的冰淇淋时，前运动皮质会变亮；当你接着抬起胳膊时，初级运动皮质会变亮。

有意思的还在后面。假设手里拿着即将融化的冰淇淋的不是你，而是你的朋友，而你看到朋友的冰淇淋正在融化。当你看到朋友抬起胳膊、添掉融化的冰淇淋时，你大脑中的前运动皮质也会有相同的一部分神经元变亮。只是看着别人做动作都会点亮你大脑中相同的神经元，仿佛做动作的人是你。这部分神经元有一个形象的绰号，叫做“镜像神经元”(mirror neuron)。

最新的理论认为，这些镜像神经元也是我们与他人产生共鸣的媒介。它让我们切实地经历着其他人正在经历的事情，从而深刻而真切地理解他人的感受。

树立榜样

那么，树立榜样就成为我们说服别人的一种方式。有人跟我分享了她诱导室友收拾公寓的经历：两人一起聊天时，她会率先开始收拾。然后，她会把东西递给室友，并通过手势或头部动作指出东西应该摆放的位置。渐渐地，室友开始模仿她的动作，最终和她一起收拾公寓。

策略 7

要想让别人做一件事，自己一定要先做（因为他们会模仿你）。

通过模仿肢体动作营造融洽氛围

仔细观察两个正在交谈的人，你会发现随着交谈时间的推移，两个人开始相互模仿对方的肢体动作。如果其中一个人身体前倾，另一个人也会前倾；如果其中一个人摸了摸脸，另一个人也会摸自己的脸。

1999 年，坦尼亚·查特兰德曾邀请一些实验参与者坐下来与某个人聊天。（这个人其实也是实验的实施者，但参与者都不知道这一点，并认为他是自己的“盟友”。）这个人会按照事先设计作出各种姿势与动作，并根据坦尼亚的要求面露微笑的、摸自己脸，或时不时抖脚。渐渐地，参与者开始（无意识地）模仿此人的动作。有些动作增加的比例高于其他动作。摸脸这个动作增加了 20%，而抖脚的动作增加了 50%。

查特兰德与她的同事约翰·巴奇还进行了另一项实验，实验里他们把参与者分成了两组：

- 第一组，“盟友”模仿参与者的动作；
- 第二组，“盟友”不模仿参与者的动作。

交谈结束后，参与者需要回答两个问题，一是他们喜欢“盟友”的程度，二是他们如何看待两人的互动效果。第一组的“盟友”模仿了参与者的动作，他得到的评价以及他与参与者之间的互动效果获得的评分高于没有模仿参与者动作的第二组中的“盟友”。

前面讲过，如果人们觉得你和他们相似，那么他们被你说服的概率更高。如果你正试图说服他人，那么应该在交谈过程中模仿他们的身体姿势及面部表情。这样能够营造出融洽的氛围，让他们觉得你和他们相似，从而喜欢上你。

以上所有努力都是为了提高说服他人的概率，不论你的要求是什么。

策略 8

模仿对方的身体姿势与动作能够营造出融洽氛围。这种模仿可以建立彼此间的关联，使对方更愿意满足你的要求。

情感也可以模仿

你的面部表情与肢体语言既可以传递信息，又能影响他人对你、对你的信息作出的反应，还能令他人产生同样的情感。

有没有观察过别人看电影或看电视时的表情？有没有观察过别人听故事时的动作？如果有，你会发现这个人会模仿电影、电视里的演员或故事讲述者的面部表情甚至肢体语言。

情绪可以相互感染

情绪就像感冒或流感，会在一个群体中传播，传播速度甚至更快。前文中我们讨论过社会认同——即根据别人的做法来决定自己的做法，这里又谈到模仿和模拟。如果把社会认同、模仿和模拟结合起来，就能逐渐理解人们是如何察觉、辨别和再现别人的情感的。

伊莱恩·哈特菲尔德对“情绪感染”这个观点进行了研究。（1993）当一个夹杂情感的信息或观点在某个群体中得到越来越多的共鸣时，情绪传染就已发生，观点、情感或行动就会像病毒一样迅速传播开来。

人们会模仿自己看到的情景。如果你在笑，周围的人很可能会跟你一起笑。如果你充满活力，他们也会感到精力充沛。这就意味着，当你试图说服一个人做一件事时，要控制好自己的身体语言、声音以及对所谈话题的热情。不论你的想法与感觉是什么，都会通过你的言辞、声调和身体语言传递给对方，令对方产生同样的情感。

策略 9

要想说服别人做事，首先要展现自己对这件事的热情。

迅速扩散

本书许多话题都是针对小范围内的诱导艺术而设的，比如说服个体或少部分人做一件事、理解激发个体采取行动的几大动力、与某个特定人群合作从而说服他们等。

但是，如果对象不是一个人而是成千上万甚至更多的人，你该怎么办呢？有没有心理学研究可供借鉴呢？

答案是肯定的！

面对很多人时，其中一个说服他们的办法是让你的观点或信息迅速扩散。城市字典（Urban Dictionary）对这个短语的定义是："通过频繁与众多个体分享而在一个群体间迅速传播开来的影像、视频或链接。"一件事物的迅速扩散意味着它获得了隐藏于幕后的社会认同的力量。前文已经介绍过社会认同的相关概念。当你的观点或信息像病毒一样迅速扩散时，就会吸引其他人参与进来，做大家都在做的事。

在《蜻蜓效应》（*The Dragonfly Effect*）一书中，作者詹妮弗·阿科尔与安迪·史密斯讲述了一个需要进行骨髓移植的年轻人的故事。这个年轻人名叫萨米尔，因为没有与他匹配的骨髓捐献者，他的朋友与同事决定把这个消息散发出去。他们的目标是在 3 周内说服 20 000 名印度人在骨髓库中登记，因为计算出的概率表明要找到一名匹配的捐献者，至少需要 20 000 名捐献者。于是，他们利用科技把需要骨髓捐献者的消息散发出去，最终实现了目标。

为什么有些观点和诉求能够迅速扩散，有些却不能呢？

能够迅速扩散的内容

约拿·伯格拿《纽约时报》的文章做样本，分析哪些文章得以迅速扩散，哪些没有。（2011）他在 3 个月内分析了 7000 多篇文章。

他得出的结论是，导致信息迅速扩散的最重要因素是能够在情感方面引起强烈共鸣。位列前茅的文章传递的信息都能引发强烈的正面情绪，如敬畏；紧随其后、排名稍靠前的文章传递的信息能够引发强烈的负面情绪，如愤怒或焦虑。

阿科尔与史密斯在《蜻蜓效应》一书中引用了约拿的分析。除情绪以外，能够迅速扩散并使得人们采取行动的信息还符合以下两个特点：第一，能够传达信息背后的个人或组织的热情与承诺；第二，包含一则故事（第 4 章将着重阐述故事的影响力）。

策略 10

要想达到迅速扩散的效果,表达观点或诉求时可以使用情感强烈的内容，表现自己的热情或讲一则动人的故事。

如何拉近彼此距离

军乐队成员、为高中足球赛欢呼的球迷以及在教堂做礼拜的教徒，这 3 种人有什么共同点？答案是他们都在进行“同步”活动。

长久以来，人类学家一直对某些文化中的仪式很感兴趣，如击鼓、跳舞、唱歌等。斯科特 · 维尔特慕斯与奇普 · 希斯通过一系列实验（2009），研究同步行为是否影响、怎样影响人们的合作方式。他们选取了多组研究对象，测试了一套组合动作，包括齐步走、不齐步走、合唱及其他动作。

他们在实验中发现参与同步活动的人在完成系列任务时更愿意合作，更愿意牺牲小我成就集体。

同步活动是指你与其他人同时进行的行为，所有人在同一时间做同一件事，且彼此距离很近。跳舞、太极、瑜伽、唱歌、拍手、互相应和都属于同步活动。

神奇的荷尔蒙拉近彼此距离

那么，一起笑、一起鼓掌、一起唱歌的人为什么会变得亲密呢？

这是由一种名叫后叶催产素的荷尔蒙造成的。所有人的身体都会在某些时间释放后叶催产素，但这种荷尔蒙在女性身体里尤为活跃。产生后叶催产素的最广为人知的原因是生产和哺乳。但是，这种荷尔蒙同时也与人的情绪有关。女性生产后释放出的后叶催产素正是女性产生母爱的原因。不过，除了生产，后叶催产素在其他场合也很活跃。

在 *The Moral Molecule* 一书中，保罗 · 扎克提到了他的一项研究（2012）。该研究表明，当人们通过集体活动产生亲密感时，体内后叶

催产素的水平有所提高。这就解释了为什么集体活动能够增强集体成员的亲密感。

只要体内产生后叶催产素，我们就会感受到爱、温柔、同情和信任，有一种归属感与连通感。身体无法释放后叶催产素的人容易变得反社会、精神变态或自恋。

在你拥抱他人或抚摸小猫小狗时，身体也会释放后叶催产素。事实上，研究表明，体内后叶催产素水平升高的不仅是你，还有被你抚摸的小狗。

你还可以把后叶催产素当成集体荷尔蒙。有些研究表明，人们与所属团体或群体有连通感、对群体以外的人不信任也与后叶催产素有关。

维尔特慕斯与希斯的研究还表明，即使你对所属集体或集体活动感到不满，也不会影响你的合作意愿。进行同步活动本身就能增强团体成员之间的依附感。

欢笑增强亲密感

一天中，你能听见几次别人的笑声？欢笑无处不在，因此我们不会特意去思考什么是笑以及人们为什么笑。

对于欢笑的研究并没有想象的那么多。但是，仍有少数人不惜时间对欢笑进行了研究。研究欢笑的神经系统科学家不多，而罗伯特·布鲁文就是其中之一。（2001）他认为，笑是一种本能（并非后天习得），有助于在社交过程中增强亲密感。

笑声背后的真相

罗伯特·布鲁文花了很长时间来观察人们笑的场合与原因。他与他的团队对 1200 名身处不同地方、自发欢笑的实验参与者进行观察，并详细记录了参与者的性别、当时的情形、演讲者、听众及语境。下面是此次实验结果的简要概括。

- 笑是普遍存在的：不论身处哪种文化，人都会笑。
- 笑是无意识的：命令是不能让你真心展开笑容的——即使你尝试去笑，也是违心的。
- 笑是为了社会交往：独自一人时我们很少会笑。与别人在一起时，我们笑的频率会增加 30 倍。
- 笑是会传染的：微笑的我们听到别人放声大笑时也会笑出声。
- 婴儿大约在 4 个月左右就会笑。
- 笑与幽默无关：布鲁文研究了 2000 多个自然发出笑声的案例，发现大多数欢笑都不是讲笑话等“幽默”的结果。大多数欢笑出现在一些普通的问候或闲聊之后，如“嗨，约翰，这阵子去哪儿了”“玛丽来啦”“考试考得怎么样”。这时候出现的笑声能够增强社会交往中人与人之间的亲密度。因为笑话而引发的欢笑只占 20%。
- 我们很少在句子说到一半发出笑声，通常是在句子末尾。
- 发出笑声的大多是说话的人而不是聆听的人。说话的人发出笑声的概率是聆听者的两倍。
- 女性笑的次数是男性的两倍。
- 笑能够说明社会地位。地位越高，笑容越少。

策略 11

要想说服人们做事，先用欢笑或某种同步行为与他们拉近关系，形成一个团体。

人只能通过同步活动获得幸福吗？

乔纳森·海特在“蜂巢心理、幸福与国家政策”（Hive Psychology, Happiness, and Public Policy）一文中甚至提出了这样的观点（2008）：同

步活动可以增强亲密度，因此团体的存在需要它的帮助。他认为有些幸福只能通过同步活动获得。比如，许多人喜爱参加乐队或交响乐团，喜爱参加唱诗班，还有去教堂做礼拜，这些都是同步活动。

如何获取他人信任

如果你拥有他人的信任，那么他们很可能会应允你提出的要求。但是，如何才能获得他人的信任呢？

事实证明，有一个非常简便的方法可以帮你实现这一目的：促使对方释放后叶催产素即可。那么，又该如何做到这一点呢？展示你对他们的信任是最简单的方法。如果你向对方表现出信任，大多数情况下他们也会信任你。

如何向他人表现信任呢？其实方法有很多种，以下几种做法都能显示你对别人的信任：

- 把一项通常由你亲自负责的重要任务交给他们去做，而且不要检查他们的工作；
- 把家里钥匙交给他们，请他们在你外出时帮助照看宠物或给植物浇水；
- 把车借给他们用；
- 请他们在重要会议上做演示。

当你以实际行动表现出对对方的信任时，被信任的那个人就会释放出后叶催产素，而这很可能会让他们信任你。

策略 12

要想获得别人的信任，首先表现自己对他们的信任。当他们充分信任你时，就更愿意应允你的要求。

演讲者与聆听者的大脑同步

假设你想对一位同事提个要求。你希望这位同事能够参与一个项目，但该项目并非他的分内工作。这时，你该如何与他商量呢？怎么开口才能让他同意呢？应该去他的办公室面对面商谈还是发一条信息呢？

估计大多数交流专家都会建议你跟他面谈。我们都知道面对面的商量比发信息更有效。当你亲自面对他时，你可以制造一些笑点，拉近你们的关系。他们也可以阅读你的身体语言（是好是坏取决于你通过身体语言交流的效果）。但是，面对面商量不仅只有上述这些优点，你的声音也能形成重要的纽带。

听别人讲话时，你的大脑会与演讲者的大脑同步运行。在格雷格·史蒂芬斯的实验（2010）中，参与者躺在功能磁共振成像仪里听别人的讲话录音。他发现，当一个人听另一个人讲话时，两人的大脑开始同步。虽然有一点延迟，但这恰好与交流发生需要的时间吻合。许多不同的大脑区域都在同步。他还让参与者听别人用他们不懂的语言讲话，这种情况下，演讲者与聆听者的大脑并未同步。

在史蒂芬斯的研究中，同步的大脑区域越多，聆听者越能理解演讲者传递的观点和信息。另外，通过观察哪些大脑区域发光，史蒂芬斯发现与预测相关的大脑区域处于活跃状态。这部分大脑越活跃，说明这次交流越成功。

与社会交往相关的大脑区域也处于同步状态。社交信息是双方交流成功的关键，包括辨别对方信仰、欲望和目标的能力。参与处理社交信息的大脑区域处于活跃状态。

听到别人的声音比阅读别人发来的信息更有效。如果你想说服别人，就要让他们听到你的声音，即使不是面对面也没有关系。

策略 13

要想说服别人，就要把交流内容直接与对方大脑同步。他们需要听到你的声音。

竞争也有失效的时候

我们理所当然地认为竞争一定能起到激励作用。但是，研究表明竞争在某些场合有效，在某些场合却不能起到激励作用。

竞争激励男性，无法激励女性

许多研究（Gneezy 2003）表明，男孩与女孩、男性与女性在竞争中存在性别差异。竞争通常能提高男孩与男性的表现（只要竞争不过于频繁，参见下一段），却不能提高所有女孩和女性的表现。女性之间或女孩之间的竞争有时能提高她们的表现，但并不明显；女性与男性之间或女孩与男孩之间的竞争则不会提高女性与女孩的表现。

对手少则竞争更激烈

你有没有参加过SAT[①]或ACT[②]等大学入学的标准化考试？考试时有多少考生和你分在一个教室？考生数量重要吗？斯蒂芬・加西亚与亚威沙洛姆・托的研究（2009）表明，考生数量非常重要。

首先，加西亚和托各选取了几个考生数量较多的地区和考生数量较少的地区，对比这些地区考生的 SAT 成绩。他们根据各地区在教育经费上的差异及其他因素对学生成绩进行了调整。在考生人数较少的教室中进行 SAT 考试的学生取得的成绩更优秀。

由此，加西亚和托作出了如下假设：当对手数量较少时，人们感到（可能是无意识地）自己有机会脱颖而出，因此会加倍努力。他们还认为，对手数量增加使人们更难判断自己的位置，从而削弱了竞争的动力。他们把这个理论命名为“*N* 效应”，其中 *N* 代表数量，就像公式中的 *n* 一样。

---

① SAT，学术能力测验，美国大学录取中的一个标准化测试。——译者注

② ACT，美国大学入学考试，有美国高考之称。——译者注

十名对手与百名对手

接下来，加西亚与托决定在实验室测试上述假设。他们要求学生完成一份快速测试，越快、越精确越好，排名前 20%的学生将获得 5 美元的酬劳。

A 组学生得到的信息是他们的竞争对手是 10 名学生，而 B 组则被告知他们的竞争对手是 100 名学生。结果，A 组学生完成测试的速度明显快于 B 组学生。

有趣的是，教室里并没有其他人和他们一起参加测试。他们只是听说有其他人同时参加测试而已。

如果说服对象是男性，你可以发起一场竞赛，但竞争对手必须是少数男性。如果说服对象是女性，不要设计任何竞争，也不要让她们与男性竞争。

策略 14

运用竞争手段时必须确保只有少数竞争对手（不超过 10 个）。

策略 15

竞争不需要男女搭配。

领袖效应

过去 15 年的心理学研究揭示，人类大脑处理信息时无意识的，它会迅速（一秒钟甚至更快）对他人作出判断，而这种判断也是无意识的。

如果你想说服一群人，就要让他们下意识地把你当成领袖。要想让别人认定你为领袖，你有很多方法可用。

人们追随自己认同的领袖

20 世纪 60 年代初，斯坦利 · 米尔格拉姆针对服从心理学做了一系列实验（1963）。参与者以为他们参加的是“学习与体罚关系”的实验。根据实验要求，参与者要对另一间房间里答题错误的人实施体罚——电击。事实上，另一间屋里的人也是实验的一部分，并不会真的遭受电击。

另一间屋里的“学生”每答错一题，参与者就要根据要求提高电压。参与者看不见“学生”，但能听见他们遭受电击后发出的声音。随着电压越来越高，“学生”制造出的动静也越来越大，最终甚至会高喊：“停！求你了！”最后，当电压达到最高值时，“学生”会安静下来，仿佛已经昏厥或无意识了。

米尔格拉姆引发实验伦理大讨论

斯坦利·米尔格拉姆的实验引发了社会对实验伦理的激烈讨论。多年后，米尔格拉姆服从实验的参与者，表示该实验给他们带来了长期的心理创伤。（我是个什么样的人，竟然会电击别人？）此后，大多数国家的心理学实验都必须遵守一定准则，防止对实验参与者造成伤害。

米尔格拉姆做这个实验的目的是研究人们在接到权威人物的命令时会不顾自己道德观的抗议施加多少痛苦在其他人身上。实验开始前，米尔格拉姆请耶鲁大学（实验地点）的同事、研究生以及心理专业的学生预测有多少人最后会在身着实验工作服的权威人物的要求下将电压增加到最大值（从最低值增加到最大值需要经过 30 个步骤）。所有人的预测都是 1%~2%。然而，事实却有 2/3 的实验对象在听到另一间屋里的（假想）实验对象高喊“求你停下”的前提下将电压增加到了最大值。

自 20 世纪 60 年代以来，大多数心理学家都把该研究当做服从权威心理的实例。但是，2012 年，亚历山大·汉斯拉姆和斯蒂芬·里切尔重新分析了该研究的数据，认为它更多说明了群体认同的心理，而不是服从权威的心理。认同答题“学生”的人拒绝实施电击，认同实验发起者的的人则更愿意实施电击。（2012）

形成群体认同后，人们会追随这个群体共同的信念和行动，并且更愿意追随这个群体的领袖。如果你能把一位有影响力的领袖与群体认同结合起来，说服他人就容易多了。

在提出要求之前，先让人们参与一些活动，通过这些活动让你所在的或所代

表的群体得到他们的认同。比如，你可以利用前文提到的某个联络感情的技巧。一旦这个群体的人彼此亲密起来、感觉大家同属一个集体时，你就可以利用下文介绍的一个或多个技巧树立自己领袖的地位。

运用身体语言传达领袖风范

汉娜正准备找自己的团队谈话，说服他们执行新的工作流程，为此她召集了一次全体会议。获得整个团队对新工作理念的支持非常重要，但汉娜不知道自己会得到什么回应，因此很紧张。

会议开始时，汉娜站在桌子后面，耷拉着肩膀，和其他人也没有眼神交流。她介绍新的工作流程时，会短暂地抬头看向其他人，但很快又看回电脑，且双臂抱胸。她可能没有意识到，她的身体正在发出一个信息：我很紧张。她没能给听众带来信心。

走路及站立的姿势、面部表情、是否有眼神交流都会暴露你的心理状态——紧张、自信、兴奋等。先确定自己希望给听众留下什么样的印象，然后再考虑使用什么样的身体语言来传递这种印象。人人都希望能追随一位强大的领袖。如果你的身体语言透着自信，那么你的听众也会受到鼓舞，一心相随。

重要的不仅是第一印象，听众对演讲者身体语言的解读与反应会贯穿整个演讲。

慢慢调整身体姿势

向别人提出要求之前，请先调整自己的身体姿势。面向听众，双脚要像灌了铅一样牢牢站稳，眼睛看向听众并进行适当的眼神交流，深呼一口气，然后再说出你的要求。你可能觉得沉默的时间过长，但在别人眼里却并非如此。

注意站立角度

要想表现权威和自信，应当正面面对听众。要想表现合作的意愿，那么站立位置应当与听众成一定角度。你与听众之间不允许任何障碍物的存在。听众首先要看见你，然后才能信任你，而你让他们能够看见也展现了你对他们的信任以及你的信心与权威。

注意头部摆放位置

如果是一对一的谈话，头部稍稍倾斜说明你对他这个人或他说的话很感兴趣，但也可能被当作屈服的表现。如果你希望表现出权威与信心，那就避免这个动作。

挺直身体

双脚站立、站直站稳才能展示出你的自信。重心压在一只脚上或身体倚靠在桌子、椅子等物体上会削弱你展现出来的信心与权威。

不要手足无措

不久前，我为一次会议做演讲。一同受邀的还有很多优秀的演讲人，我仰慕已久的一位演讲人也在其中。他在自己所从事的领域很有名气，但我从未能亲身体验他的现场演讲。

他的演讲内容很精彩，但我却无法集中精神，因为在整个演讲过程中，他的小动作一直不断。他总是先一只脚向前踏一小步，另一只脚再向后退一小步，像跳舞一样，一直在重复。这就是手足无措的一种表现，容易分散听众的注意力。

手足无措有很多种表现形式，如不停地抖动口袋里的钥匙、不停地用前脚掌轻点地面或不停地用手指轻敲桌面。手足无措说明你紧张、无聊或不耐烦。容易手足无措的人无法成为领袖。

正确处理紧张情绪

当你要求别人做某件事时，紧张是一种常见的情绪。紧张一点并非坏事，因为它会令你保持警惕、处于亢奋状态。但是，过于紧张就不好了。紧张会传染，太紧张会影响你作为领袖的信心和权威地位。

肌肉与情绪是一个双向反馈回路（feedback loop）。当某种情绪涌现时，它会

通过你的身体表现出来。举个例子，当你感到悲伤时，肩膀就会耷拉下来，身体不再挺直，唇部肌肉会向前突出。但是，你知道吗？反过来也是成立的。如果你能站直微笑，情绪就会得到改善。帕布鲁・布里诺尔的研究表明，如果人们摆出自信的姿势，渐渐地，他们真的会感到更加自信。

如果你想说服别人做一件事，那么在开始对话之前，先找一间没人的房间或到走廊里练习身体姿势。深呼吸，身要直，头要正。

如果你能摆出这种自信的姿势，就会感到自信心大增。

策略 16

如果人们把你当做领袖，自然更愿意应允你的要求。要想成为别人眼中的领袖，你必须通过身体姿势和站立角度表现你的信心。

手势的含义

你有没有看过自己与别人交谈的录像？如果有人录下了你与别人日常聊天的经过，你认为自己当时的手势表达了什么内容呢？

观察人们聊天时的手势。有些人的手势与他们谈话的内容配合得恰到好处，有些人作出夸张的手势反而会分散别人的注意力，还有些人则干脆不做任何手势。不论你属于上述哪个阵营，都要重视手势，也许你还得练习一些新手势。

不使用任何手势意味着兴趣点的缺失。一定要让交流对象看见你的双手，否则很难取得他们的信任。

- 双手张开、手掌向上，说明你在向听众索取。
- 双手张开、手掌成 45°，说明你诚恳、坦率。
- 双手张开、手掌向下，说明你对自己所说的话确定无疑。
- 双手弯成 90°、手指合拢，说明你对自己所说的话很有信心、很专业。
- 用手摸脸、头发或脖子，说明你紧张、犹豫，而双手在身前紧握也会给人这个感觉。

- ❑ 双手叉腰站立显得具有攻击性。这种站姿在有些场合中是合适的，比如谈判时，不过还是要三思而后行。

▶ **注意** 我最喜欢的有关身体语言的书是卡罗尔·金赛·高曼的 *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help—or Hurt—How You Lead*（Jossey-Bass，2011）。

手势的文化涵义

几年前，我作为演讲嘉宾出席在葡萄牙里斯本举办的一次会议。第一次去里斯本的我立刻迷上了当地特有的一种蛋奶糕点——蛋挞。

一天早晨，我来到一家面包店，点了两枚蛋挞。我竖起食指和中指表示“2”，类似于美国用来表示胜利或和平的“V”字手势。面包店的服务员看了之后给我装了 3 枚蛋挞。后来我才知道，里斯本表示数字“2”的手势应该是竖起拇指和食指。尽管我在面包店时并没有竖起拇指，服务员仍然认为我点了 3 枚蛋挞。

幸好这个错误的手势没有给我带来更大的麻烦，只是多买了一枚蛋挞而已。许多手势都不是全球通用的。如果你对对方的国家或文化不熟悉，一定要事先做做功课，弄清楚哪些手势带有侮辱性质或容易被误解甚至完全不能被理解。

为了说明某些特定内容，偶尔使用超出身体轮廓线的手势也无可厚非。比如，讨论公司内部刚刚发生的较大变动时，你的手臂会伸展开来，超出身体轮廓。但是，如果所有手势的动作都这么大，别人就会认为你混乱、自控能力差。

策略 17

手势必须与所说内容匹配才具有说服力。

脸和眼睛也会说话

人脑中有一个特殊部位专门对脸作出反应，叫做梭状回面孔区（FFA），位于大脑的情感区域。重要的情感信息会通过你的脸传达给对话的另一方。脸部和眼睛的动作会对你表达的信息产生影响。

无意识的面部表情

有没有仔细观察过电视里的新闻播音员？他们的脸上总是挂着淡淡的微笑，即使当时播报的是坏消息或悲伤的新闻。这种笑容并不是自然的，需要不断练习，直至丝毫看不出造作为止。

试试下面这个小练习：准备几句在说服别人时用到的话，熟记直至可以脱稿，然后站在镜子前说这些话，假装你正在跟别人对话。除非你准备的这几句话是一则有趣的故事，否则镜子里你的表情很可能非常严肃。

我们常常忽略人的脸有很多表情这个事实，而且人脸往往在我们没有意识到的情况下作出这些表情。当你要求别人做某件事时，大脑可能正苦想冥思，因此容易皱起眉头；或者你可能会因为紧张而忘记该说的话，面露惊慌之色。对方会根据你的面部表情作出反应。

需要注意的面部表情和眼部动作有以下几种。

- **频繁眨眼**　这可以表示为紧张，显得你不自在。另外，眨眼也可以看做你被对方吸引。
- **直视对方**　对话过程中直视对方说明你对话题很感兴趣、注意力集中。但是，盯着别人的时间过长有威胁对方的感觉。
- **眼神飘忽不定**　说明你紧张或在说谎。
- **咬住下嘴唇或抿嘴**　说明你担心、不安、害怕。
- **睁大眼睛或眉毛稍稍上扬**　说明你心怀戒备、对话题感兴趣。

策略 18

直视对方、面带微笑会令你更具说服力。

通过语调表达

假设在一个语言不通的国家旅行，无意中听到别人的对话，你可能会惊讶地发现，尽管一个字都听不懂，但依然能够体会到说话人的情感。副语言学的研究对象正是那些区别于言语的有声交流。

这是值得我们思考的一个话题。“新小组架构会很成功”这句话可以用多种方式说出来。你可以说得有激情，也可略带讽刺口吻或无聊口吻。你说这句话的方式表达出的意思和话语本身一样多甚至更多。可以把以下几点作为思考的切入点。

- 根据要表达的意思变换音调和音量。如果你说话的音调和音量始终如一，不仅平淡无味，甚至显得你对自己所谈的话题缺乏感情或激情。
- 使副语言与你希望表达的意思匹配。如果你对所谈话题非常有兴趣、有激情，可以通过稍稍提高音量和语速以及赋予话语更多的音调变化来表达这份激情。
- 音量要够大，让听众能够听清。说话声音过小会让人觉得你胆小或紧张。
- 吐词清楚，每个字的发音都要饱满。尤其要注意字的尾音和句子的结尾，这两个地方是人们容易忽略的。吐字清晰能够传递说话人的自信与权威。
- 合理利用停顿。当你紧张时，语速就会变快，且鲜有停顿。在重要的表述或提问之前以及之后都应当略作停顿。沉默与言语同样重要。

策略 19

要想激起人们做某事的兴致，就要用活力与热情说服他们。

人靠衣装

“人靠衣装、佛靠金装”这句话相信大家都听过，而这句话也的确得到了一些研究成果的支持。

1955 年，门罗·莱夫科维茨、罗伯特·布莱克和简·莫顿请一位实验人员违反城市交通信号灯穿越马路。当他身穿西服时，跟着他一起违反交通信号灯的人是他身穿工人工作服时的 3.5 倍。西装代表权威。

在伦纳德·比克曼的研究（1974）中，实验人员会在路上随机拦住一个人，然后指着 15 米以外的一个人说：“看到站在停车计时器旁边的那个人了吗？他停车超时了，但又没零钱。你去给他点儿零钱！”实验人员说完这些话就会离开。

“那个人”其实也是实验的一部分。如果发出命令的人身穿制服，如警卫制服，那么大部分人都会服从命令。如果发出命令的人和大街上的人一样身穿普通服装，服从命令的人就会减少到一半以下。

着装应该传递权威感还是相似性，这需要你来决定。身处实权职位时，着装准则是：你的服装要比交流对象的服装至少高一个等级。如果你希望被大家看成“集体的一员”，那么就要选择与交流对象类似的服装。

策略 20

说服别人时，要么穿风格与对方类似的服装，利用相似性，要么穿比对方高一等级的服装，利用自己的权威。

如何在瞬间成为领导者

卡梅隆·安德森和加文·肯达夫对集体决策进行了研究（2009）。他们把学生分成四人一组，并让他们做 GMAT（工商管理学硕士入学考试）中的数学题。有标准答案的数学试题有利于研究员准确评估这些学生解决问题的能力。另外，还可以通过这些学生在大学入学时取得的 SAT 数学分数来比较他们的能力。

研究员录下了每个小组在解数学题时的讨论过程，以便在解题结束后通过回看找出小组的领导者。他们请到了多组观察员观看录像，看不同的人能否在谁是小组领导这个问题上达成共识。他们还会请小组成员自己评出小组领导。结果，所有人都在这个问题上取得了共识。

安德森和肯达夫很好奇为什么这些学生会成为小组领导。解题前，每位学生都填写了一份调查问卷，以便用于评估他们的支配能力。如你所想，这份问卷调查中所有小组领导者都取得了高分。但是，这还是无法解释他们成为领导者的原因。他们的 SAT 分数最高吗？（不是。）他们为了当上领导者威胁他人了吗？（没有。）

最终答案连研究员都没想到：这些学生成为小组领导是因为他们是第一个开口说话的。94%数学题的最终答案都是小组成员提出的第一个答案，而具有支配性格的人总是第一个开口说话。

人们愿意听领导者的话，按照领导者意见行事的可能性更大。如果你希望成为领导者，而且希望说服别人，那就一定要做第一个开口说话的人。

策略 21

做第一个开口说话的人，让自己成为别人认可的领导者。成为领导者能够提高说服别人的可能性。

第3章

习　惯

不论你是否能够意识到，你的很多日常行为都是由习惯组成的。这些都是自发行为，不需要思考。你每天都会以同样的方式重复这些行为。

相信你也曾有意识地改变自己的习惯，但效果可能不太理想。也许你曾试图戒烟，或试图增加运动量。培养新习惯或戒除旧习惯是不是不太容易呢？你可能会疑惑，既然如此，为什么我还建议你利用习惯来说服他人做事情呢？

培养新习惯或改变已有习惯可能很困难，但并不绝对。如果你能掌握习惯形成的规律，就会发现培养习惯和改变习惯也可以很容易，只需几个相当简单的步骤即可。

实际上，理解习惯、利用习惯之所以对说服他人至关重要，原因有两个：

(1) 由于习惯是自发性的，如果你能成功说服他人把你希望他们做的事情变成一种习惯，他们很可能在很长一段时间内自发重复这个行为，而你就能坐享成果；

(2) 如果你了解某人现有的习惯，可以在这些现有习惯上附加新的习惯。

习惯的规律

查尔斯·杜希格在《习惯的力量》（*The Power of Habit*，2012）一书中介绍了有关习惯的最新理论。他解释了习惯是如何形成的，并把暗示、惯例、奖赏三者联系起来。

在习惯形成之前，总有一个暗示来触发这个习惯，随后人们会自发执行该习惯使之成为惯例，并最终得到与这个习惯的目的相关的奖赏。

奖赏能够巩固习惯，使暗示再次出现时能成功触发这个习惯，模式如下：

暗示 ⟶ 惯例 ⟶ 奖赏

实际上，杜希格在《习惯的力量》中用了一个圆圈来表示这三者的关系，奖赏和暗示之间还有一个箭头。

我们来看一个简单的例子：每个人起床后都有一套例行程序或习惯。下面是我早上起床后的例行程序：

- 刷牙；

- 用（洁碧水）牙线清洁口腔；
- 梳头。

每天早晨我还有以下习惯：

- 查收邮件；
- 查看当天的日程安排。

我的早餐习惯如下：

- 烧水煮咖啡（我用的是滴滤式漏斗，不用咖啡机）；
- 做鸡蛋；
- 烤面包片。

你的例行程序也许与我不同，但所有人都一样，每天完成的成百上千件事都有一套固定程序，你也不例外：

- 离开家去上班前的固定程序；
- 上班路线；
- 到达工作地点后的准备工作；
- 打扫房子的步骤；
- 洗衣服的步骤；
- 如何给亲人买礼物；
- 锻炼身体的方法和地点；
- 洗头发的方式；
- 给植物浇水的方式和时间；
- 遛狗的时间和地点；
- 喂猫的时间以及猫粮的选择；
- 哄孩子睡觉的程序。

习惯人人都有。大多数情况下，大部分人的习惯都是无意间养成并自发遵循的。每个人都能在习惯的帮助下完成生活中许多需要做的事和想做的事。因为习惯不需要我们思考，这可以解放我们的思考程序，去攻克其他难题。大脑的进化让我们变得更有效率。

策略 22

要想让他人在很长一段时间内自发地做事，可以说服他们培养一个新的习惯或改变现有的习惯。

习惯是如何养成的

了解习惯形成的方式之后，你就有办法说服他人把你希望他们做的事情培养成习惯。习惯是自发地、在无意中进行的，而我们养成习惯的过程其实也是无意识的。大部分习惯都是在我们没有意识到的情况下形成的。

假设你有每天在家用早餐的习惯，早餐通常是烤面包片配咖啡。某天早晨闹钟没响，导致你上班要迟到，于是某些习惯行为就被你简化或跳过。早餐正是你跳过的一个惯例，因为真的没时间了。上班路上，你在一家咖啡馆买了一杯咖啡和点心，将其带去办公室或在车里吃完。

几天之后，同样的事情再次发生——你该换闹钟了！不过没关系，上班路上你会在同一家咖啡店买一杯咖啡和点心。

第二天，你准时起床。虽然不会迟到，但你仍然决定不在家吃早饭，而是去了前两次光顾的咖啡店买咖啡和点心。这时，新的习惯养成了。你所做的只是打乱了旧的习惯。谨记杜希格的习惯圈：

暗示 ⟶ 惯例 ⟶ 奖赏

旧习惯是这样的：

下楼 ⟶ 做早饭 ⟶ 吃早饭

现在，你有了新习惯：

看见咖啡馆 ⟶ 买咖啡和点心 ⟶ 吃早饭

如果你希望说服别人做一件事，且他们已经有自己的习惯，那么你就要考虑打破原有习惯、培养新习惯取而代之的可能性。具体说来，对于无意识中形

成的习惯，你必须想出一个新的“暗示→惯例→奖赏”循环，来取代已有的习惯圈。

假设你是一家小型律师事务所的律师。事务所的前台佐伊每天下班都会匆匆忙忙地离开。她习惯每天工作到下班前的最后一分钟。

律师助理乔迪每天下班经过佐伊的办公桌时都会跟她打招呼：“再见，佐伊，明天见。”直到这时，佐伊才意识到自己快要赶不上车了。于是，她顾不上收拾凌乱的办公桌，飞一般地冲出大门。

有时，你的客户为了参加会议很早就到事务所了，而佐伊还没到，她那凌乱的办公桌自然也没有收拾整齐。你不希望外人看到她那乱七八糟的办公桌；你也曾想过把她的桌子搬到走廊尽头一间有门的办公室。但她是前台，你需要她在事务所一进门的地方，而她也必须能看到前门。反过来，这就意味着任何走进事务所大门的人都能看到她的桌子。

你也曾找她谈话，希望她能注意时间，每天离开事务所之前花点时间整理办公桌。但是，你的晓之以情动之以理始终没能说服她作出任何改变。

佐伊已经在无意识中形成了如下习惯圈：

暗示 ⟶ 惯例 ⟶ 奖赏

她的习惯是这样的：

听到“再见，佐伊” ⟶ 抓起手包和外套，冲出大门 ⟶ 搭乘早一班的地铁赶在丈夫之前到家

你需要打破这个习惯，并用新习惯取代旧习惯。你所希望的这个新惯例是佐伊在下班前花几分钟整理办公桌，即：

暗示 ⟶ 整理办公桌 ⟶ 奖励

你还需要一个新的暗示和一种新的奖励。

我们先来解决奖励的问题。

佐伊曾经提过你没有拿出足够的时间和她一起检查文件和决定，所以“你分

配更多的时间给她”可以作为奖励。她一定愿意搭乘更早一点的地铁，因此这也可以作为奖励。你可以只用第一个，也可以两者一起使用，即：

暗示 ⟶ 整理办公桌 ⟶ 有 30 分钟的时间和老板一起检查文件

或者：

暗示 ⟶ 整理办公桌 ⟶ 有 30 分钟的时间和老板一起检查文件，并且能提前 15 分钟下班，赶更早一点的地铁

现在，你还需要选择一种暗示。建议你先让自己成为这个暗示：在佐伊下班前半小时跟她说：“佐伊，现在四点了吧？”佐伊看了看表说：“是。”“要不你先把你的办公桌整理好，然后到我的办公室来，我们用半个小时把你之前提到的文件过一遍？”你可能还需要进行监督，确保她把办公桌收拾整齐。

30 分钟后，你对她说：“今天就到这儿吧。还不到下班时间，不过既然你的办公桌都已经整理好了，干脆你就早点下班吧，还能赶上早一班的地铁。”

注意，乔迪没有机会经过佐伊的办公桌跟她说再见了，因为还没到那个时间点。这就意味着你已经打乱了触发旧习惯的暗示。

现在，形成新习惯已经成为可能：

暗示 ⟶ 惯例 ⟶ 奖励

老板说：

“佐伊，现在 4 点了吧？” ⟶ 整理办公桌 ⟶ 得到 30 分钟的时间和老板一起解决未了结的琐事，并提前几分钟下班

你打破了一个在无意识中养成的旧习惯，并用有意培养的新习惯取而代之。新习惯最终也会变成下意识的行为。

我的建议是，上述习惯圈应坚持一周，然后再停止暗示。过去一周你每天都问：“佐伊，现在 4 点了吧？”这是新习惯的暗示。一周后，你可以让佐伊在电脑上设一个下午 4 点的闹钟，这样闹钟就变成了暗示。如此一来，你就不必总是亲

身充当暗示了。不过，接下来的一周至两周，你仍需要检查她桌面的整洁程度，然后再开始半小时的短会，结束新形成的习惯圈。

策略 23

要想让一个人形成新的习惯，首先要找出合适的暗示和奖励。

有意识地利用潜意识

在上文的例子中，佐伊从未有意地改变自己的行为。由于习惯是一种下意识的行为，因此让人们无意中养成新习惯相对简单。

但是，是否存在有意培养的习惯呢？能说服别人有意地改变习惯吗？可以，不过这仍需要潜意识的参与。

众所周知，大多数情况下，习惯都是无意识的行为。如果我们只靠有目的性的、有意识的意念去改变习惯，过程会很困难。我们都试过有意识地、故意改变自己的习惯，哪怕是效果最好的时候结果也并非都是好的。我们必须让潜意识参与这个过程，从而新习惯才能变成无意识的行为。

我会用亲身经历来说明这一点。我是一个崇尚运动节制、规律的人，我运动的目的就是保持健康、释放压力。但是，我从来不是一个真正享受运动的人。

但是，最近我开始慢跑，这令我的朋友和家人大跌眼镜。我不仅开始慢跑，而且坚持隔一天跑一次，很少间断。我不仅隔一天跑一次，我还很盼望慢跑——我享受这种经历。究竟发生了什么事呢？

我怎么从一个只是为了健康而有节制地运动的人变成了一个每隔一天慢跑一小时，甚至热爱慢跑的人？难道我的新年决心是做更多的运动？或者我对自己说“我爱慢跑”说了一百遍？

不是，以上猜想都不对。这个转变的过程大部分都不是有意的。

我在英国拜访一位朋友时，她向我介绍了一款她正在使用的 iPhone 程序，叫

做 Couch to 5K（从沙发到跑步 5 公里）。我觉得这款程序听起来很有意思，就下载下来试了试。我喜欢尝试新的科技小发明。

这款程序会“说话”，告诉你该怎么做。开始很简单，主要是走，并穿插一些跑步的口令，每次跑步持续一分钟。有个声音会准确告诉你该怎么做以及目前的状态（“开始跑步”“减速，然后开始走”“你已经拿到一半的分数了”）。

随着阶段的深入，跑步的时间是递增的，相应地，走的时间就会减少。最终，9 周之后，你的跑步公里数达到 5 公里。

如果你坚持使用这个程序，可以从程序提供的小图标中查看自己的进度。你既能看到当前阶段自己的进度，也能看到整个 5 公里“大工程”的进度。

这个程序利用了 3 个关键因素来帮助人们形成新的、有意识的习惯，我称为“秘密”。

- **秘密一** 必须设定递增步骤。
- **秘密二** 一旦一个人决定尝试，就不要再让他做任何决定。这个人必须被排除在所有决策过程之外。在“从沙发到跑步 5 公里”这个程序中，开始使用程序是这个人做的唯一一项决定。其他一切事宜（如跑步时长、跑步距离、跑与走何时交替、热身时间长短、放松时间长短）都是程序替他决定的。这个程序做了所有决定。
- **秘密三** 可以看到目标完成的进度。让人看到他们离目标还有多远尤为重要（更多有关这个观点的信息参见第 5 章）。

如果能做到这 3 个秘密，开始并坚持一个习惯就变得简单轻松了。

“从沙发到跑步 5 公里”也形成了习惯圈：

暗示 → 惯例 → 奖励

语音提示“先热身，慢走

5 分钟” → 按语音提示做 → 在图表中查看进度

当我完成了 Couch to 5K 制订的 9 周跑 5 公里的计划之后，我很失落。于是，我又下载了 Couch to 10K，然后从头开始。

你无法真正替别人培养习惯——他必须主动开始做这些习惯动作。但是，你可以提供最初的暗示。你可以设定一个框架，例如程序、软件、媒体、工作表、图表等，把你希望对方形成的习惯分解成几个小步骤。把这个习惯变成自发行为，不需要对方做任何决定。另外，要把每个人的进度反馈给他们，说明还需要做多少工作才能结束“惯例”阶段并获得“奖励”， 完成“暗示→惯例→奖励”习惯圈。

策略 24

鼓励人们培养新习惯之前，先把新习惯分解成几个小步骤。

策略 25

要想人们开始一个新习惯，应尽量减少障碍，省略所有决策过程。当然，是否执行这个惯例的决定还得本人来做。其余步骤的进行应尽量自然。

策略 26

要想人们坚持执行新惯例并将之变成新习惯，展示成果和进度是必须的。培养新习惯需要就目前状态给予反馈。

如何在一周内养成新习惯

我曾经认为培养新习惯很困难。实际上，之前出版的几本书里甚至有几个章节专门讲述培养新习惯是如何地耗费时间。其中我引用了费莉帕·勒理的研究（2010），她认为培养一个习惯平均耗时 66 天，简单的习惯需要 18 天，复杂的习惯需要 254 天。

但是，最近的一次经历让我相信，如果能掌握习惯的工作原理并加以利用，培养新习惯并不需要那么长时间。那么，是什么改变了我的想法呢？因为我参与了 B.J. 福克发起的名为 3 Ting Habits（3 个小习惯）的项目。

福克把研究说服别人的方法变成了自己的事业。在我写这本书时，他已经研究出一套简单的方法。你可以到他的网站上试验这个方法：tinyhabits.com。

你可能也跟我一样认为培养新习惯很困难，但是福克的方法可以让你轻而易举地在一周内养成 3 个新习惯。赶快去试试。登陆他的网站并注册，花 5 分钟阅读方法介绍，再花 5 分钟选择你想培养的 3 个习惯，然后每天只需花一至两分钟“练习”这些习惯即可。

福克设定的时间是一周，但我发现只需 3 天这 3 个习惯就完全养成了。从我参加这个项目到写这段话为止已经过去了数月，而我仍在坚持当时养成的 3 个习惯，并且非常有规律。

怎么可能呢？这岂不是公然违反对习惯的传统认识？它的秘密在于固定一个锚。我们都知道，现有的习惯是自发行为而且很强大。何不利用这一点呢？为何不以旧习惯为载体附加一个新习惯呢？

首先，福克教你找出自己愿意培养的一个小习惯。根据福克的要求，你必须选一个容易达成的小习惯。我选择的是早晨起床先喝半杯水。我平时喝水少，从这个习惯做起是个不错的选择。我计划培养的具体惯例如下：

喝半杯水，再倒半杯水

为了确保将难度降至最低，我在卧室里放了半杯水。

下一步就是选择一个锚。锚就是你已有习惯的暗示。由于甲状腺素分泌不足，我每天早晨起床后都要服药。这是一个固定的习惯。

于是，服药就成了我计划培养的新习惯的锚。每天服完药后，我都会喝半杯水，然后去卫生间倒半杯水拿回卧室，留到第二天喝，这样坚持了一周。

现有暗示 ⟶ 现有惯例成为新暗示 ⟶ 新惯例

起床 ⟶ 吃药成为新暗示：吃药 ⟶ 喝半杯水，再倒半杯水

你把新习惯固定到了已有习惯上，新习惯就变成了不费吹灰之力的自发行为。现在，我新增了 3 个习惯，而且都是以前没尝试过的。我只花了 3 天就培养了 3 个习惯。

福克要求参与者培养 3 个新习惯。喝水只是我其中一个选择，另外两个选择如下：

- ❑ 每天早晨给手和脸抹保湿霜；
- ❑ 列出当天最想完成的 3 件事，防止因工作分心而忘记。

我知道这些并非那种能改变一生的习惯，但我的目的是教大家学习如何利用锚，并让大家知道在已有习惯的基础上培养新习惯是多么的简单。

为了养成另外两个新习惯，我也必须找出合适的旧习惯作为锚。针对第二个选择，我决定利用刷牙这个习惯。每天早晨都要刷牙，这是我的固定习惯，想都不用想。

现有暗示 → 现有惯例成为新暗示 → 新惯例

起床 → 刷牙成为新暗示：刷牙 → 抹保湿霜

至于第三个选择——列出当天想完成的 3 件事，我把查收邮件的习惯作为锚。每天早晨我都会查收邮件，这是早就固定的习惯。

现有暗示 → 现有惯例成为新暗示 → 新惯例

坐到桌前 → 收邮件成为新暗示：收邮件 → 列出当天想完成的 3 件重要事情

这样做的结果令我目瞪口呆。多年以来我一直认为培养新习惯需要几个月，如今却在几天之内就轻松培养了 3 个新习惯。当然，这些都是比较容易的小习惯，而这恰恰是关键所在。做起来毫不费力的习惯都是一些小习惯，把它们固定到已经根深蒂固的现有习惯上更容易。

利用锚帮助人们培养新习惯

如果人们不愿意培养新习惯，你也无法强迫他们。但是，你完全可以通过固定锚的方式来鼓励人们形成新习惯。先分析当前情况、已有习惯和暗示，然后就以下 3 个问题给出建议：

- ❑ 要培养的新习惯是什么；
- ❑ 选择哪个已有习惯作为锚；
- ❑ 新的暗示和惯例可能是什么。

如果你希望人们改变的那个行为相对简单，那么帮助他们将其转变成习惯就是最有效的动力。如果你希望改变的行为比较复杂或不够具体（如改变一个观点而不是某个具体行为），那么你就要用到本书介绍的其他几个动力。

但是，如果你希望人们做的事情简单而具体，习惯和自发行为就能助你实现目标。

策略 27

要想培养新习惯，先把它固定到已有习惯上。

策略 28

如果你希望别人做的事情相对简单,但又希望这件事成为其下意识的自发行为，培养新习惯的方法值得一试。

第 4 章

故事的力量

本书涉及的所有观点中，运用故事来影响行为是最有力的。我们做的每一件事都与自身的某个故事息息相关——关于我们是谁、我们与他人有何关系的故事。这样的故事很多并未被察觉。但不论察觉与否，这些与自身相关的故事对我们的思维和行为都有深远影响。如果你能改变一个人的故事，那么你就能改变他的行为。

许多年前，我有过一段危机不断的经历。当时，而立之年的我刚刚艰难地结束了一段经营数年的感情，搬到了一个没有人认识的陌生城市，并接受了一份自己并不喜欢的工作。但我选择了一间租金超出承受范围的房子，因为没钱买家具，只好每天打地铺。更糟糕的是，我发现新家里跳蚤横行。

我把所有衣服拿到自助洗衣店去洗。这家洗衣店与新的工作地点相隔几个街区。一个小时后，我从办公室出来回到洗衣店，把衣服放进烘干机里，然后返回办公室。又过了一小时，我再次回到洗衣店取烘干的衣服，却发现所有的衣服都被偷了。

时隔多年，我仍然清楚地记得自己回到公司的心情。进入这家公司还不满一周，一切都很陌生；我双手抱头，静静地坐在自己的办公室里。举目无亲的我感到很受伤、很孤单。我必须自己搞清楚为什么会发生这些事情以及该如何解决。为什么我最近作出的一系列决定好像都是错的？当初接受这份工作明智吗？搬到离朋友、家人这么远的地方正确吗？为什么要租一间贵到自己承受不起的房子呢？

突然间，我恍然大悟。

在这次危机到来之前的 10 年里，我经历过一些艰辛，包括父母去世。我不得不变得坚强、独立，不得不学会自己照顾自己。我有一个信念：“我是一个坚强的人。我可以应对任何危机。”我发现，我作出的决定（下意识的）总会引发更多危机，至少部分决定会是这种结果，这样我就能通过克服危机来证明自己的强大。我坚信自己的强大，坚信自己能够克服所有困难。坚强、独立是我的人格面具。过去，这个人格面具对我很有帮助。因为我的人生遇到过很多挫折，我需要把自己假想成一个坚强的人才能渡过难关。

但是，这样的人格面具和故事已经失去了原本的效用，反而成为问题。我意识到自己要改变这个故事，从而改变人格面具。我知道，如果我能作到上述两个改变，我就能做出不一样的决定。反过来，这些决定会让我的生活不再有那么多障碍，变得安逸起来。到时候我就会发现自己的决定带来的是更轻松、更令人愉悦的结果。

我大声对自己说："我的人生从容而优雅。"我用几分钟的时间写下了新的人生信条，计划着如何通过改变生活方式、改变自身性格来实现简单、优雅的人生，思索着自己如果拥有简单而优雅的人生，处理事情的方式与之前会有何不同。结论是我会向他人求助——不仅朋友和家人，甚至不熟悉的人都会成为我的求助对象。我为自己的新人格面具书写了新的故事。

刚认识不久的同事经过我的办公室，探进头来问道："一切还顺利吗？"过去的人格面具一定会摆出一副大无畏的表情说："好极了，一切顺利！"但我已经不是过去的我了，新的人格面具说："老实说，不太好。"

接着，我给她讲了跳蚤和洗衣店的故事。这才知道，原来她租住的公寓里正好有一间空卧室。她邀请我在安顿好之前先住过去。于是，我给房东打电话说明情况，在他给房子消毒的期间，我便住在这位同事那里。当房东无法彻底清除跳蚤时，我说服他与我解除了租约。在这期间，这位同事变成了朋友，她建议我不要再另租房子了，干脆搬去和她一起住。于是，我既节省了钱，又得到了一个新朋友。她帮助我适应新城市的生活，介绍朋友给我认识。我开始做一些能让生活变得轻松的决定。而事实上，我的生活的确扭转过来，变得简单惬意多了。我学会了如何向他人求助、如何信赖他人。我改变了我的故事。我改变了我的人格面具。我不再是那个"随时准备应对危机的强人"，而是一个"随时准备接受帮助、信赖朋友的人"。

有研究可以证明，故事能塑造个人经历和人格面具，进而改变人们的信仰、行为和生活。蒂莫西·威尔森在 2011 年版的 *Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change* 一书中讨论了有关"故事编辑"的研究。书中对"故事编辑"的定义如下：

“重新定向个人叙事的一组技巧，改变人们讲述自身经历和社交环境的叙述方式，从而对他们的行为产生持久影响。”

经历跳蚤与自助洗衣店事件时我并未意识到这一点，但当时我就是在使用故事编辑的技巧来改变我的行为。我把故事编辑的技巧用在了自己身上。

如果对象换成其他人会怎么样呢？能不能利用故事编辑的技巧来说服其他人做一些事呢？答案是肯定的。

本章的主要内容是讨论如何利用故事编辑以及另一种技巧——故事诱导，来说服他人采取行动。你会学到如何使用故事影响他人，知道故事的力量从何而来。此外，我们还将讨论人格面具，即与我们给自己、给他人讲述的自身故事相交织的自我描述。你不仅能学到如何利用人们现有的人格面具说服他人，还能学到如何使他人改变他们的人格面具。

如果你的方法与人们现有的人格面具相悖，就很难改变他们的行为。在本书中，许多章节介绍的说服他人的方法都不会实际改变这个人对自己的认识。而本章介绍的策略将帮助你激活甚至改变这个人现有的人格面具，从而说服他采取行动。到目前为止，要达到这一目的，最简单的方法是使他们改变自己的故事。改变他们的故事，继而改变他们的人格是说服他人最有力、效果最持久的方法。

我能体会你的痛苦（真的！）

我们在阅读故事或听故事时，大脑会产生反应，在一定程度上仿佛自己正亲身经历这个故事。

故事包含大量可消化的信息块。故事把大的事件分解为小的信息单元，便于接受者理解其中的信息。

提到“故事讲述者”，你想到的可能是过分夸张、绘声绘色地给孩子们讲故事的人。但实际上每个人都是故事讲述者。

回想一下日常生活中你与其他人的交流过程。早晨醒来，你向家人描述昨晚

的梦境（故事）。工作时，你与同事分享前一天发生在新产品设计会上的事情（故事）。午饭时，你向同事讲述即将到来的家庭聚会以及休假计划（故事）。下班后，你与邻居聊起晚上散步时碰到的那只狗（故事）。

我们日常生活中的大部分交流都以故事的形式存在。然而，我们很少停下来思考什么是故事和怎样讲故事。讲故事这个行为实在太普遍了，以至于我们都没有意识到。如果某位同事建议你参加一个提高工作交流效率的培训，你可能会感兴趣。但是，如果有人建议你参加一个有关讲故事的培训，你很可能一笑了之。大部分人没有意识到、也不重视这个主要的交流方式，这是个很有意思的现象。

故事会调动人脑的多个部分。我们在阅读故事或听故事时，大脑有很多部分都处于活跃状态：

- 接受者大脑的听觉部分，负责声音解码（如果是听故事）；
- 图像处理与文字处理（如果是阅读故事）；
- 大脑中所有的视觉部分（因为我们就故事中的角色展开想象）；
- 中脑的情感部分也经常处于活跃状态。

故事不仅传递信息，还允许我们感受故事中的角色的情感。塔尼亚・辛格尔有关移情的报告（2004）研究了人脑中对痛苦作出反应的部分。

首先，她运用功能磁共振成像扫描技术（fMRI），在实验对象经历痛苦时找出处于活动状态的大脑部位。结果发现，大脑有的部位负责处理痛苦的来源和痛苦的程度，其他部位分别处理人体对这种痛苦的感知程度以及这种痛苦对人体造成的困扰强度。

接下来，她请实验对象阅读经历惨痛的人物故事。当实验对象读到故事人物遭受痛苦的内容时，处理痛苦来源和痛苦程度的大脑部位并不活跃，但处理人体对这种痛苦的感知程度的大脑部位则处于活跃状态。

当我们听到有关痛苦的故事时，我们真的能够切身体会他人的痛苦，至少能体会一部分。同样，我们也能在一定程度上体会到别人的快乐、悲伤、困惑与知识。

故事是我们理解彼此经历的工具。

趣闻与故事

鉴于大脑对故事的反应比较全面，因此故事是交流信息的最好方式。如果有切实的亲身体会，我们给予承诺、采取行动、作出决定的可能性就更大。故事能够激发实际体验。如果你能用故事而不仅仅是数据来说服别人，成功的可能性更大。

假设你要向几位部门领导汇报最近几次与客户交流的情况，希望这些领导听完汇报后能同意注资一个新项目。你与 25 位客户进行了面谈，并以调查问卷的方式得到了另外 100 位客户的信息，因此你有很多资料与部门领导分享。准备好资料就可以申请资金了。

也许你最初的打算是用数字和统计数据说话：

- 参与面谈的客户有 75%……
- 参与调查问卷的客户中，只有 15%指出……

但是，这种以数据为基础的汇报方式不如故事和趣闻有说服力。也许某些数据是必须提及的，但如果能把重点放在一则甚至多则趣闻上，你的汇报一定会更有说服力。比如，你可以分享一下张三的故事："来自旧金山的张三分享了她使用我们产品的经历……"

策略 29

以故事的形式展现你所准备的论据和资料能更好地说服他人。

以内在故事驱动自身行为

我们以故事的方式进行思考。我们讲述的有关自身的故事会影响我们的行为。

我们来看一个例子。

有人敲门。开门后你认出他是某位邻居的孩子。他来卖爆米花为自己所属的学校社团筹款，用作社团参加州展览的经费。你会怎么做？

你的做法取决于你在学校、筹款、邻里关系方面拥有的故事或人格面具。也许你会联想到这样一个故事：

我平时很忙。在家时，我希望得到充分的放松，不想被上门推销东西的人频繁骚扰。我不喜欢别人用筹款这种伎俩打扰我在家休息。学校应该支付社团的路费，不应该让我们买这种要价过高的爆米花。虽然不能责怪这个可怜的孩子，但我不会买他的爆米花，否则只会助长这种不良之风。必须有人站出来解决这个问题。我是一个坚守原则的人，坚决不做不符合原则的事。我会礼貌而坚定地拒绝。

也许，你联想到的故事是这样的：

哟！孩子们去参加州展览不是一件好事吗？记得我高中的时候也有过类似经历，特别有意思。也许不全是教育意义，但肯定很好玩！我这个人本来就鼓励学生到外面多走走看看，也支持学校的做法。我会买一些爆米花，帮帮这个孩子。

你联想到的故事还有可能是这样的：

总有这样的孩子上门推销东西，有点烦人。不过，这也是邻里和睦的一部分。我是这个社区的一份子，也是小区的优秀住户。我会买爆米花，因为这是优秀住户应该做的。

多重人格

我们知道自己是什么样的人，知道什么对自己重要。我们内心一直有一个自己的故事。这些自己的故事，即人格面具，对我们的决定和行为有很大影响。

其实，我们拥有多个人格面具。在不同的生活、不同的人际关系中，我们表现出的人格面具也不同。比如，身为人夫或身为人妻是一种人格面具，为人父母又是另一种人格面具；工作时表现出的是一种人格面具，而面对邻里关系时表现出的又是另一种人格面具。

对人格面具一致性的渴求

我们做任何决定都以不违背真实的人格面具为准则。这种决策过程大多数都发生在潜意识里。我们努力让自己的决定前后一致。我们希望自己的决定和自我认识相匹配。如果我们作出的某个决定或行为方式与自己其中一种人格面具相契合，就会觉得这个决定或行为是合理的。反之，我们就会觉得别扭。

一旦我们依据某种人格面具做了一个决定，就会尽量使其他决定与这种人格面具保持一致。只要是与这种故事或人格面具一致的决定或行为，都有可能得到我们的同意。

我们还将在下文继续讨论如何利用人们对一致性的渴求来说服他们。

策略 30

一个人的人格面具或自身故事改变之后，他的行为方式也会随之改变。

如何开启人格面具

既然人格面具对一个人的决定和行为有如此强大的控制力，你就可以通过激活一个人已有的某种人格面具来影响他们的决定和行事方法。你可以启动某种人格面具并把它与某个特殊行为联系起来。这是说服别人采取行动的有效方式。下面我们来举例说明。

杰弗里负责慈善机构“援助失业者”在当地的筹款事宜。“援助失业者”是杰弗里最喜欢的一家慈善机构，专门为工作遇到困难的人提供帮助，包括面试培训、面试着装技巧、找工作等。杰弗里要向当地一家企业作报告，希望能说服他们捐款给这项慈善事业。

杰弗里的报告涵盖了慈善机构所做的所有善事，并列举了很多得到帮助的失业者的事例。他准备了许多得到帮助的人的照片，希望这家企业看到这些照片、听完他们成功的事迹之后愿意捐款。杰弗里会如愿以偿吗？企业愿意捐款吗？会捐多少呢？

如果杰弗里能够激活一种人格面具，那么他获得企业支持并筹到捐款的概率就会提高。什么样的人格面具会让这家企业的决策者作出捐款以及追加捐款的决定呢？我们先来看看存在哪些可能性。

(1) “我本就是那种在别人需要时乐意伸出援助之手的人。实际上，我正是为此才加入这家企业的，因为帮助社区里有困难的人也是我们企业的宗旨。”

(2) “我是一个成功的商人。实际上，我这么成功，完全有能力回馈社会。我所在的这家企业有很多和我一样成功的商人。我们是企业的精英。”

(3) “我付出了很多努力和汗水才获得今天的成就。一路走来并不容易。我失败过，也曾陷入困境。正是因为有好心人愿意助我一臂之力，我才能摆脱困境，获得成功。我所在的这家企业有很多像我一样曾经陷入困境的人。”

(4) “我付出了很多努力和汗水才获得今天的成就，一路走来并不容易。我失败过，也曾陷入困境。当时没有人愿意帮我，我只能自救。但现在我成功了，我不喜欢回忆过去的艰难。这家企业里的大部分成功人士都没有像我一样历尽千辛万苦。我希望能忘掉过去。现在的我高高在上，这是最重要的。”

遇到以上几种人格面具时，杰弗里的报告和捐款请求可能做不到次次都成功。我们依次看一看每种人格面具会带来怎样的结果，杰弗里又该做怎样的调整。

如果对方属于第一种人格面具，那么杰弗里的计划很可能取得相当好的效果。不过，他还可以举出该企业向同类慈善团体捐赠的事例来加强自己的陈述效果。谈及类似的捐赠、讲述需要帮助的人的故事能够开启“乐于助人”这种人格面具。这时，杰弗里再提出捐款要求就会获得成功，甚至得到比预期更多的捐款。

如果对方属于第二种人格，上述计划就不会这么成功了。需要帮助的人的故事不能完全打动对方。这时，再强调这家企业过去在助人为乐方面的高尚事迹已经没有意义了。杰弗里应该首先讲述企业里的每一个人在个人事业方面取得的各种成就，然后再分享一些世界名人在事业成功后回馈社会的故事。开启“集团精英”这一人格面具更能说服对方捐款甚至提高捐款数额。

对于第三种人格面具来说，杰弗里的计划是个很好的起点，但如果能加入团体中每个人的具体经历就更好了。我所说的经历一定要显示出一个人是如何通过

不懈努力获得成功的。这样的故事会开启“自救”这一人格面具。

遇到第四种人格面具时，杰弗里的计划最难推销出去。事实上，这几乎是不可能完成的任务。他必须使用后面即将介绍的几种技巧，如“故事编辑”（story editing），先改变这种人格面具，然后才能得到想要的结果。

杰弗里需要对信息内容进行调整，以便激活对方拥有的其中一种人格面具；信息调整得越好，说服对方的可能性就越大。如果是向自己熟知的人进行一对一的宣传，他就可以根据这个人的人格面具调整自己所展示的信息，这是最理想的状态。

不过，他面对的很可能是一群人。在这群人里，杰弗里认识的人越多，越能准确预测可能存在的人格面具，并对展示的信息、故事和资料进行相应的调整。他对这群人了解得越少，判断可能存在的人格面具时就越依赖猜测。利用一次汇报激活四种甚至更多的人格面具几乎不可能，但他完全可以让自己的汇报至少符合两到三种人格面具。如果他希望这群人捐款的可能性以及捐款的数额都能最大化，就一定要做到这一点。

激活一种已有的人格面具并以它为依据调整信息内容是一种既强大又相对简单的说服别人的方式，而改变他人的人格面具更为复杂。因为人们倾向于保持一致的人格面具，所以说服别人改变现有的人格面具比较棘手，但也是可行的。下一节将向你展示如何改变一个人已有的人格面具。

策略 31

要求别人做某件事之前，先激活相关人格面具。

“裂缝”策略

上一节我们讲过人一般会保持人格面具的一致性，因此激活相应的人格面具、使对方在人格面具的引导下作出目标行为是你说服他们最简单的方法。

但是，我们也知道，并非所有人都拥有与你的要求相匹配的人格面具。如果说服对方意味着与强大的现有人格面具作斗争，你的胜算很小。但是，改变一个

人的人格面具却是可行的。

我写这本书时是 2013 年，用的是苹果 MacBook Pro 笔记本电脑。这听起来没什么特别，但对我来说却十分罕见。下面我来解释原因。

我第一次用电脑是 20 世纪 70 年代的研究生时期。我学会了如何给体积硕大的大型计算机以及体型稍小的“袖珍型”计算机编程（实际上根本没想象的那么小！）后来，我恰好赶上了 80 年代开始的个人电脑革命，我还卖了一年个人电脑。最终，我的咨询事业走上正轨，开始给美国排名前 1000 位的公司做用户接口设计与可用性咨询。

20 世纪八九十年代的前 1000 位公司主要使用带有微软操作系统的电脑——直到我写这本书为止仍是如此。使用苹果操作系统的客户非常稀有。专业用户使用微软操作系统（特别专业的人还可能用 Unix 操作系统）。使用苹果操作系统的是艺术家。如果你属于计算机技术人员，你用的肯定是带微软操作系统的电脑。我就是一名技术人员，用的是微软。我的丈夫用的就是苹果，他是一家报社的编辑，出于工作需要，他在苹果电脑上进行报纸排版。

我们俩都会竭力为自己选择的技术辩护。渐渐地，我学会了无视他对微软电脑糟糕性能的埋怨和对苹果电脑优秀性能的赞美。因为家里的电脑都是我公司淘汰掉的，所以他也学会了如何使用微软电脑。家里的电脑都由我负责，因此它们都装有微软操作系统。我们也接受了只要涉及“哪种电脑最好”的话题彼此就会产生分歧的事实。我的人格面具深深地扎根于“资深技术用户”这一身份。

后来，苹果推出了 iPod 系列。在孩子们的央求下，我们给他们买了 iPod。因为我是“资深技术用户”，所以我买的是 MP3 播放器而不是 iPod。iPod 是苹果产品，而我的人格面具与苹果粉丝格格不入。但是，我的 MP3 播放器的确不好用。iPod 非常炫，而我的 MP3 却既不美观又不实用。

于是，我也买了一个 iPod。当我背离自己“非果粉、微软死忠”的人格面具而买了苹果产品时，我的确感到了一种前后不一致的刺痛。话说回来，不就是选择哪种 MP3 播放器的问题吗？所以，只是一件小事，即使与正常的人格面具不相符，也不用大惊小怪。

而这正是我所说的“裂缝”。

我在自己的微软人格面具上撬开了一条细小的裂缝。现在，我是一个使用苹果产品的微软人。我喜欢我的 iPod。渐渐地，我的微软人格开始投降。我逐渐变成了一个相信苹果产品的人。我的人格面具开始转变；几年后，我的笔记本电脑（当然是微软操作系统）性能下滑，是时候买一台新电脑了，于是我买了一台苹果 Mac 笔记本电脑。只用了大约一年的时间，我就变成了“果粉”。

有趣的是，在丈夫走进我的办公室并向我投来难以置信的目光之前，我并没有意识到这个转变。当时，我一边讲电话（用的是苹果手机），一边在苹果笔记本电脑的键盘上输入，电脑旁边放着 iPad，电视也开着，用的是 Apple TV 机顶盒。我已经完全倒向苹果了。现在再谈及技术，我拥有的是“果粉”人格面具。

> ▶ **注意** 稍后在“从小处着手”这一节里，我们将继续讨论为何小变化拥有大力量。

我不知道苹果推出 iPod 这一非电脑产品是不是为了向人们的微软型人格面具渗透，但在我身上以及很多人身上都产生了这种效果。

一旦某种人格面具得到确立并处于活跃状态，就很容易说服人们去做和这种人格面具相符的事情和决定。但是，如果当前的人格面具与你的要求不相符，你就要想办法改变这个人格面具。如果你对这个人格面具发起全面攻击、企图用外力说服他们彻底改变自己（你属于外力），成功的希望极其渺茫。但是，如果你能在已有的人格面具上撬开一条细微的裂缝，就有机会引进一个新人格面具来全面接管旧的人格面具。

接下来的几个小节将专门介绍有关获得承诺、故事编辑和故事诱导的知识，从中你将学到更多鼓励人们改变人格面具的技巧。

策略 32

只要在已有的人格面具上撬开一条裂缝，随着时间的推移，你终将改变这个人格面具。只要能成功地改变人格面具，你就能改变行为。

借助已有的人格面具固定新的人格面具

如果你希望说服的人没有可撬开裂缝的人格面具，那该怎么办呢？你能创造一个新的人格面具吗？

以现有的人格面具为基础，创造一个新的人格面具会更容易。

假设有人来到你家，问你是否愿意在前院放一个大的广告牌。广告牌上用印刷体写着“安全驾驶”，但设计结构比较粗糙。

你觉得你会同意吗？1966 年在美国加州帕罗奥图市进行的一项研究调查表明，大部分参与者都不同意。

乔纳森·弗里德曼与斯科特·弗雷泽让一位研究人员扮成自愿者挨家挨户去问户主是否同意在自家前院安装指示牌。(1966)志愿者会给户主看指示牌的照片。照片里指示牌的体积都相当大 (几乎占据了整个院子)，而且很难看。把这样的指示牌放在院子里可不美观。只有不到 20%的户主同意在院子里立指示牌。这样的结果并不意外。（实际上，竟然有 20%的人同意才出乎意料。）上述是控制组（ A 组 ）的实验结果。

下面是其他小组实验的情况。

B 组实验随机选取了一些人，由实验员去询问他们是否愿意在自己车的后挡风玻璃上贴一张小指示牌 (8 厘米见方)，上面写着“安全驾驶”。3 周之后，再由另一名实验员前去询问这些人是否愿意在自家院子里立一个庞大的“安全驾驶”指示牌。

同样，C 组实验也选取了一些人，由一位实验员去请求他们在“让加州美丽动人”的请愿书上签名。3 周之后，再由另一名实验员前去询问他们是否愿意在自家院子里立一个庞大的“安全驾驶”指示牌。

在控制组（ A 组 ）实验中，只有 20%的人同意在院子里立指示牌的要求。那么 B 组和 C 组的情况如何呢？

B 组的实验对象先收到在汽车玻璃上张贴“安全驾驶”标语的请求，然后才被要求在院子里立指示牌，得到的结果是 76%的人都同意了。

C 组的实验对象先收到了在《让加州美丽动人》请愿书上签名的要求（与呼吁安全驾驶的动机完全不同），结果只有 46%的人同意在院子里立又大又丑的指示牌。

有一点值得注意，不管是 B 组还是 C 组实验，返回去提出第二个要求的都是不同的实验员——参与这两组实验的人不是因为他们与提出要求的人有任何关系才表示同意的。

一个是 20%与 46%，一个是 20%与 76%，差距显而易见。那么，为何参与后两组实验的人更愿意在院子里放一个又大又丑的指示牌呢？

第一个原因与激活已有的人格面具有关，这个技巧已经在前面介绍过。一旦同意在车的后挡风玻璃上张贴“安全驾驶”的标语，他们的某种人格面具就被激活了。他们给自己讲的故事是这样的：我是一个关心社区、注意安全的人。因此，当他们再次被问到是否愿意安装又大又丑的指示牌时，这个要求符合大部分人现有的人格面具。

那么，C 组实验是怎么回事呢？参与 C 组实验的人首先收到的要求是在《让加州美丽动人》的请愿书上签名，之后才被要求安装“安全驾驶”的指示牌。虽然同意的人数是 A 组的两倍（一个是 46%，一个只有 20%），但仍没有 B 组高（B 组的结果是 76%）。

原因在于请愿书激活的人格面具是“我是一个关爱社区的人”，却不一定会激活“注意安全”的人格面具。“注意安全”这个人格面具是在原本就已固定的人格面具的基础上新创造出来的。因为新，所以不够强大——但仍然是个开始。

激活现有的人格面具之后，再打开一个缺口，以便引进一个在某种程度上与原有人格面具相关的新人格面具。当他们接到略有不同的要求时（在院子里装一个大的“安全驾驶”指示牌），一个与原有的人格面具具有一定相关性的新人格面具就会被激活。原有的“关爱社区”的人格面具不同于“注意安全”的人格面具。但是这两种人格面具是相符的，很容易就能关联上。

把一个人现有的人格面具作为锚，在这个基础创造新的人格面具就容易多了。先提出一个能够激活现有人格面具的要求，待对方同意之后，再提出与希望创造的人格面具相匹配的要求。下面列出的是可以配对的几种人格面具。

- ❑ 现有的人格面具：我很注重身体健康。
- ❑ 容易创造的新人格面具：我很注意孩子们的身体健康。

- ❑ 现有的人格面具：我比较节省。
- ❑ 容易创造的新人格面具：我赞成降低政府债务。

- ❑ 现有的人格面具：我富有创造力。
- ❑ 容易创造的新人格面具：我喜欢尝试新事物。

下一节我将进一步探讨这个话题，讨论如何说服人们作出与现有的人格面具自相矛盾的小承诺甚至行为。

策略 33

要想说服别人，先在已有的人格面具上固定一个新的，但却有些关联的人格面具。

从小处着手

随着时间的推移，细小的行为将导致人格面具发生巨大转变。前一节我们已经讲过可以借助已有的人格面具创造新的人格面具。这时，现有的人格面具相当于锚。

但是，如果你希望说服别人做某个决定或采取某种行动，但却没有相关联的人格面具可利用，又该怎么办呢？有没有办法可以说服别人做一些与自己现有的人格面具相悖的事情呢？

答案是肯定的，不过你必须从小处着手。还记得前面提到的我从微软人格面具转变为苹果人格面具的经历吗？以前的我是微软人格面具。如果有人一开始就建议我投靠苹果阵营，我会一笑了之。如果有人建议我买苹果笔记本电脑，我也会拒绝。这样的要求太大了。我的人格面具就是“我是微软粉丝”，不可能一夜之间从“微软粉丝”变成“苹果粉丝”。如果我们需要他人作出这么大的改变，就必须从细小的行为着手。

如何定义“小处”呢？“小处”是指即使与现有的人格面具相悖也不会触发警报的行为。一个细小的行为并不会让人们感觉自己违背了现有的人格面具。

如果只是一个细小的行为，即使与当前强大的人格面具相悖，人们也可能愿意去做。一旦做了，为了适应这个新行为，他们就会对当前的人格面具作出微调。

当我们的行为违背当前的人格面具时，新的人格面具实际就已显现。我们可能不会意识到这个变化，但是，既然新的人格面具已经存在，只要下次我们提出与第一件小事相似的要求，就是符合新人格面具的。而且，只要我们的行动与这个调整后的新人格面具相符，开展起来就更容易。

要求他人完成一些小事之后，你就可以利用这个小小的承诺（迈出的第一步）逐渐创造出一个全新的人格面具。如果你希望说服别人采取某个行动，先让他承诺一件小事。这件小事既可以与当前的人格面具相符，也可以相悖。相悖的程度越高，要求选择的这件事情和这个承诺就越小。

举例说明，如果科琳认为自己是“乐善好施的人”，也许你能说服她为你宣传的慈善事业捐款或抽出一两个小时来做义工。但是，如果她认为自己是“和其他人一样通过自身努力获得成功的人”，那你就需要从小处着手。不要要求她既捐钱又参加志愿服务，一定要从选择一个小小的要求开始。

不论你要求他人所做的事情是否符合这个人当前的人格面具，只要能说服他们采取一个行动，即使是很小的行为，也会带来大的收获。

策略 34

要改变一个人的人格面具，先说服他做一件与当前人格面具相悖的小事。

公开承诺

在前面介绍过的弗里德曼和弗雷泽进行的实验里，部分人在汽车的后挡风玻璃上贴上了标语。他们的承诺（安全驾驶）是一个公开承诺。承诺的公开程

度越高，对承诺人行为的影响越大；承诺的公开程度越高，人格面具转变的程度就越高。

如果我们的行为只有自己知道，就算不上承诺，也显示不出决心。不把自己的承诺和决心展现出来，对人格面具的影响就不够长远。当其他人都能看见自己的行为时，该行为才会对人格面具产生长远影响。

在弗里德曼的实验里，参与者在自己的院子里立指示牌或在车玻璃上贴标语，其实就是在公开自己的承诺。公开承诺能够更迅速、更大程度地改变人格面具。

如何得到公开的承诺

除了要求别人在院子里立指示牌以外，还有什么方法能够获得他人的公开承诺呢？只要对方将承诺公开，说服他们采取更多类似的行动就简单多了。

只要有人对你的组织、公司、产品或服务作出了承诺，就可以请他们通过某种方式公开支持你，从而更加认真地对待这份承诺。

假设你经营一家连锁酒店。你可以请每位入住的顾客填写一份调查问卷，调查问卷就是公开承诺的一种。如果他们对酒店评价很高，那就相当于作出了公开承诺。问卷中一定要包含“是否愿意再次入住我们酒店”这样的问题。问卷调查不仅是获得顾客对产品以及服务的反馈信息的手段，也是让人们公开作出承诺的方式。

你甚至可以把调查问卷发给潜在客户或毫无关系的人。如果他们在回答“对你的组织、产品或服务有何看法”这个问题时给出了正面答案，那也算是作出了公开承诺，将来再与你有交集时，他们的态度也会更开放。

公开的程度越高，承诺持续的时间越长——对人们当前行为和将来行为的影响也越大。虽然得到一份匿名的调查问卷总比空手而归要强，但是若能说服他人写一封介绍信、推荐信或写一封评论发表到网络上，一定能够为你赢得更真诚的承诺。

人们在写推荐信、介绍信或评论时会对自己说：“我很信任这个产品”“我自己也捐款给这个组织”或“我自己也购买这家公司的产品”。

站在他人的角度来看，评论是社会认同的一种（参见第 2 章），但从自己的角度来看，评论是一种承诺。如果我们给出了正面评价，就会希望这个正面评价能保持下去，这意味着我们会更多参与这家公司或组织的互动。如果你希望培养他人对自己品牌、公司或产品的信任，就一定要给他们发表评论的机会。

不可用钱收买承诺

罗伯特·西奥迪尼在报告（2006）中指出，如果一个人作出公开承诺并非发自肺腑，而是为了获取更大的利益，那么他对待这份承诺就不够坚定，将来也不会严格遵守这份承诺。只有坚信自己是因为内心信仰而自愿作出的选择，并非受到强大的外部压力干扰，人们才会更加忠于这份承诺。丰厚的报酬也许能买来行动，却无法买到人们对该行为发自内心的责任感，而他们也不会被这种买来的承诺束缚。

策略 35

如果能成功说服他人作出公开承诺，说服他们做事就简单了。

策略 36

不要收买承诺。

书面承诺更可靠

以书面形式做出承诺能够提高承诺人的坚定程度，手写的承诺更是如此。与用脑思考或空口谈论相比，书面形式更能坚定我们接受一个观点或采取某种行为的决心。

莫顿·多伊奇和哈罗德·杰勒德做过一个估计直线长度的实验（1955）。他们请参与者估计纸上所画的直线的长度，目的是观察他人观点对决策人决定的影响。他们还另请一些人故意作出错误的估计，而这些人其实是实验的知情人。

参与者会随波逐流作出错误的估计吗？或者他们会坚持（忠于）自己的答案？

两位研究人员得出的结论是，参与者会根据房间里其他人的预测改变自己的估计值。这与我们在第 2 章提到的社会认同的观点是一致的。

但是，多伊奇和杰勒德的实验还有另一个目的：研究是否存在某些场景使得人们对某个决定的坚定程度高于其他场景。因此，在听取其他人对直线长度的预测结果之前。

- ❑ 第一组把自己的预测写在了纸上。他们得到的指令是无需在纸上签名，这张纸也不需要上交。
- ❑ 第二组把自己的预测写在“魔法写字板”上，只要将纸张掀起，上面的字就会消除，任何人都看不到他们写了什么。
- ❑ 第三组得到的要求是在纸上写出预测结果并签名，而且实验结束后会收回所有纸张。

这 3 组参与者对预测结果的坚守程度会不会不一样呢？

第二组中改变决定、给出错误预测的参与者最多。相比之下，第一组和第三组中改变答案的人数只有第二组的 1/5。这两组人对自己最初的猜测最为坚定，并不理会别人的说法。

签名或被要求上交预测结果似乎并未影响他们最初的决定。只是把想法写在短期内不会消失的东西上就足以让人们作出承诺。

手写改变大脑

我的博士论文第一稿就是手写完成的。（好吧，我承认我年纪确实不小了！）如今大部分文字都是在键盘上敲出来的。这本书也是在笔记本电脑上完成的，我和朋友以及家人之间的交流大部分也是通过电子邮件完成，而这些邮件当然也是用笔记本电脑的键盘敲出来的。我仍然会手写一些东西——每日重点工作清单就是手写的，大部分的业务规划也是手写。如果你停下来想一想，哪些东西你选择手写、哪些东西选择在键盘敲出来，会觉得很有意思。但是，这两种方式会造成很大区别吗？

雷扎・沙德梅赫尔和亨利・霍尔康博合作进行的一项研究将人们在手写文字

（比如用钢笔或铅笔）时的大脑活动与在键盘上敲字时的大脑活动进行了比较。（1997）手写和打字这两种动作涉及的肌肉不同，而且沙德梅赫尔和霍尔康博还发现，人在写字时会有更多记忆得到巩固。

策略 37

当人们将自己的承诺以手写方式写下来时，他们会更加严格地遵守该承诺。

诱导新故事

本章开头讲述了我的亲身经历，我从一个“强大的幸存者”变成了一个生活“简单惬意”的人。蒂莫西·威尔森在 *Redirect：The Surprising New Science of Psychological Change* 一书中列举了大量令人赞叹的科学研究，证明故事从长远来看是可以改变人的行为的。威尔森把这个技巧称作“故事编辑”。

如果能说服他人改写他们的故事，使之与你的要求联系起来，就很可能带来长期而巨大的转变。人们一直用故事编辑这个方法来帮助创伤后压力心理障碍症患者及问题少年。但是，如果你希望员工上班不再迟到、希望员工从独行侠变成具有团队精神的团队成员，这个方法也很有效。

故事编辑这个方法看起来如此简单，似乎不可能带来如此深远的变化。我在其他章节中介绍的说服策略都很复杂，哪怕是改变一个简单的行为都需要做很多工作。既然如此，怎么可能轻易就在几分钟内改变一个人的全部生活呢？

故事编辑的作用太强大了，以至于有些人觉得这很神奇，不过它确实不是魔法。在一个人用新故事来诠释自己是谁、为何如此行事、以及自己与他人的关系之后，新故事就会改变他的人格面具，从而作出与这个故事相符的决定和行为，这些决定与行为既有有意识的也有无意识的。前面刚刚讲过，如果能说服他把这个故事写在纸上，而且是手写，效果会更好。

但是，如果无法说服他人停下脚步、自我反省并书写新故事，该怎么办呢？

是不是就不能利用故事的威力了呢？你很幸运，答案是否定的，你仍可以利用故事来改变行为。即使无法说服一个人静下心来书写新故事，你也可以为他提供一个现成的故事，这与说服他书写新故事一样奏效。

下面，我给大家介绍威尔森在大学生身上所做的研究。

有些大学新生第一年的表现欠佳。他们可能有一门甚至好几门课的成绩较差，于是便开始有这样的想法："我招架不住了""也许我不属于这所大学"或"我不够聪明"。

这些学生被一个自我贬低的故事束缚住了。因为他们认为自己招架不住，于是他们的表现就真的如此。他们不再学习，开始逃课。这当然会导致更多科目成绩不佳，而且会让他们更加确信自己不会成功。

不是所有学生在遇到挫折时都一蹶不振。有些学生也许会给自己安排不同的故事，比如"这门课比我想象的更难""我想高中学到的知识对于这门课来说并不足够"或者"我必须要在学习上更加努力、花更多时间，也许还要请一位家教老师"。这些学生的故事会让他们花更多时间学习、寻求更多帮助，从而得到更好的分数。

但是，问题来了。在不要求学生自己重新写故事的情况下，你能迅速替那些自我贬低的学生想出一个给予他们更多力量、信心和希望的故事吗？

威尔森请那些自我贬低的学生参与一项实验。他们以为自己参与的是一项有关一年级新生对大学生活态度的问卷调查。威尔森还告诉这些学生，为了让他们了解问卷包含什么问题，他会提供以前学生完成的问卷调查结果作为参考。而威尔森的实际目的是利用别人的结果诱导这些学生创造一个新故事。

于是，这些学生所看到的自己学长们的经历是这样的：许多学生第一年的成绩都不好，但后来渐渐有所提高。他们观看了其中 4 名学长接受采访的视频，4 位学长在采访中均表示他们意识到功课比自己预计的难，知道必须更努力、付出更多精力并寻求他人的帮忙。

这 4 位学生还提到他们的成绩随着时间推移而稳步提高。

参与实验的学生总共花了 30 分钟听所谓的学长们一开始成绩不好但后来有

所提高的故事。仅此而已。他们并没有接受任何有关好的学习习惯的指导或教学。他们只是听了一个不一样的故事。

参与实验的学生并不知道此次实验的目的是提高他们的学习成绩。威尔森希望他通过这个实验诱导出一个新故事，即使这个故事只存在于参与者的潜意识里也无妨。他希望自己诱导出的故事是这样的："也许我还不是无药可救。也许我跟这些学生一样。他们通过努力提高了成绩，也许我也能。"

这个被称为"故事诱导"的技巧奏效了。威尔森在实验报告中指出，他随机指定了一些学生作为控制组，并未刻意诱导他们创造新故事。相比之下，被"诱导"的学生在第二年的学习成绩更优秀。而且，这些学生辍学的概率也较低。

只是看了 30 分钟的视频，就能让这些学生更加努力地学习、提高自己的成绩并坚持不退学。

如果你能做好以下几点，只需很少的付出就能说服他人大幅改变他们的行为。

- 猜到当前正在工作、正在影响他们行为的故事是什么。
- 想到一个可以替代当前故事的新故事。
- 找到一个合适的办法把新故事展现在他们面前。

进行"故事诱导"时，威尔森并没有提及直接把新故事告诉人们和让人们自己"发现"新故事的区别。不过，我感觉后者更好。这个方法的关键在于人们必须改版自己的故事。直接把一个新故事放到他们面前，然后说"你现在的故事是这样的，而这个才是你应该使用的故事"，产生的影响较小。让他们自己发现新故事，并把它与自己可能从未意识到的故事相比较，效果会更好。在使用"故事诱导"这个技巧时，只需讲述别人的故事，让听众横向比较然后发现自己的新故事更有效。有时，做得少反而得到更多！

策略 38

听听别人的故事会鼓励人们创造自己的故事。

5

第 5 章

胡萝卜与棍棒

我们先从狗的唾液讲起。

1849 年，伊万・巴甫洛夫在俄国一个小乡村出生。他的父亲是一位牧师，而伊万起初也就读于神学院，后考入大学学习自然科学。随后，他开始使用动物进行消化系统研究。巴甫洛夫是一位研究成果丰富、学术态度严谨的科学家。照片里的他总是蓄着浓密的大胡子，表情凝重。1904 年，巴甫洛夫获得诺贝尔医学奖。

巴甫洛夫在研究消化系统的过程中，发现了一个令人惊讶的现象。当时，他正在测量狗在消化过程中分泌的唾液量。他注意到狗在吃饭前就开始分泌唾液。实际上，在看到食物的一刹那，狗就开始分泌唾液了。

后来，他又发现，在食物送到之前，狗只要听到送食物的研究员推开实验室大门发出的铃铛声就会分泌唾液，听到来喂它的研究员的脚步声也会分泌唾液。食物已经和其他事物配成了对，如脚步声或铃铛声。巴甫洛夫围绕对刺激的自然反应进行了一系列实验。他把这种自然反应称作“古典限制”，即经典条件反射，其工作原理如下。

首先，将两个事物配对，一个是刺激（食物），一个是反应（分泌唾液）：

刺激（食物）⟶ 反应（分泌唾液）

接下来，加入另一个刺激：

刺激 1（食物）+ 刺激 2（铃铛声）⟶ 反应（分泌唾液）

渐渐地，就可以去掉最初的刺激，由后加的刺激引发反应：

刺激 2（铃铛声）⟶ 反应（分泌唾液）

你肯定会疑惑，这些内容跟说服别人有什么关系？毕竟，你的目的肯定不是让别人分泌唾液呀！

说服别人自发做事

经典条件反射是理解自发行为的起点。要想说服别人做一件事，其中一个方

法就是把这件事变成一个自然而然的行为。

如果人们可以自然而然地做一件事，那么这件事做起来就容易多了。实际上，很多行为都和巴甫洛夫的经典条件反射一样。

我把经典条件反射原理应用到了教学中。我给美国 1000 强公司的员工以及一些非盈利组织的工作人员授课，也在大学里授课。我喜欢给自己的课多几次课间休息。

学生通常会利用课间休息在走廊里聊天或在教室里查收邮件、发短信。课间休息结束后，我希望他们能回到教室并迅速进入听课状态。这里，我就利用了经典条件反射原理。一到课间休息，我就会播放音乐，并打开教室的门。

课间休息结束后，我会关掉音乐，并走到门口准备关门。

刺激 1（教师说："好，下面我们继续。"）⟶ 反应（学生回到座位并安静下来）

然后，加入刺激 2：

刺激 1（教师说"好，下面我们继续。"）⟶ 刺激 2（音乐停止，且/或教师走到门口关门）⟶ 反应（学生回到座位并安静下来）

最后，得到如下结果：

刺激 2（音乐停止，且/或教师走到门口关门）⟶ 反应（学生回到座位并安静下来）

另一个利用经典条件反射原理的实例是：我希望学生在我走向活动挂图或白板并提问时就开始讨论：

刺激 1（教师问："你们怎么认为？有没有人愿意说说？"）⟶ 反应（学生各抒己见）

然后，加入刺激 2：

刺激 1（教师问："你们怎么认为？有没有人愿意说说？"）⟶ 刺激 2（教

师走向活动挂图或白板，摘下笔帽，挑起眉毛看着学生）⟶ 反应（学生各抒己见）

最后，得到如下结果：

刺激 2（教师走向活动挂图或白板，摘下笔帽，挑起眉毛看着学生）⟶ 反应（学生各抒己见）

这下你应该知道我进行课程管理的两个机密了！

策略 39

一旦人们习惯了做一件事，你就可以以此为基础配对一个新的刺激，使他们对新的刺激产生自然反应。

赌场的运作秘诀

我们来思考下面这些人的共同点：

- 考试每得一个 A 就能获得金钱奖励的高中学生；
- 每年都有加薪的职员；
- 每购买 10 杯咖啡就能免费得一杯的顾客；
- 将赌币一枚接一枚投进老虎机的拉斯维加斯游客。

根据 B.F. 斯金纳的原理，上述几种人的行为都是被塑造出来的。

每当我看到人们坐在老虎机前重复投币、按下按钮的动作时，脑海里浮现的只有斯金纳的实验。我知道有些读者喜欢赌场，喜欢赌博，喜欢拉斯维加斯，而且会反驳："拉斯维加斯又不是只有老虎机。"我尽量让这部分内容不冒犯这些读者。

但是，我仍想谈一谈起源于 20 世纪 50 年代的强大的行为分析学理论，以及为什么必须理解行为分析学的工作原理才能更好地说服别人。

20 世纪 50 年代，斯金纳在巴甫洛夫条件反射的基础上引进了一个新概念。斯金纳的研究重点不再是刺激和反应，而是用老鼠和鸽子做实验来研究奖励如何

影响行为，他称为“操作”条件（与巴甫洛夫的“经典”条件相反）。

斯金纳并不常用“奖励”这个说法，他更倾向于把奖励称作“强化”。这是有原因的，稍后我会解释。

斯金纳的理论是这样的：如果你希望增加某种行为出现的频率，那就强化（奖励）这个行为。如果你希望减少某种行为出现的频率，那就不要强化这个行为。这听起来像是常识，但斯金纳并未止步于此，而是研究发现了背后的科学道理。斯金纳的基本理念如下：

行为 → 强化 → 重复该行为

比如：

学校成绩单上有一个 A → 得到 5 美元 → 得更多的 A

再比如：

按下按钮 → 机器奖励钱 → 继续按下按钮

再比如：

按时交报告 → 获得表扬：“按时完成作业，做得好！” → 继续按时交报告

不仅如此，斯金纳还研究了其他问题，比如应该给予哪种奖励、什么时候给、奖励的频率和数量等。要想说服别人，你就要了解人类行为中一些细微却十分关键的细节。

可以设想这样的场景：你想让一个人去扔垃圾、写报告或参与投票选举，于是绞尽脑汁地想办法说服他：“也许我应该付他（她）点报酬。给现金好呢还是给礼物好？”

就在这时，成千上万的人坐在赌场里，却没有人花钱请他们来赌博（按下老虎机的按钮）。实际上，他们是在花钱按这个按钮（大多数情况下，他们都会输钱）。听我这么一说，你是否也对赌场的运作秘诀感到好奇了呢？你是否觉得自己也应该了解这些秘诀呢？

在讨论赌场的运作秘诀之前，我们先来谈谈老鼠。

五项基本强化机制

假设你把老鼠关在一个带有操纵杆的笼子里。只要老鼠按下操纵杆，就会得到一个丸子。丸子就是奖励：

行为 → 强化 → 重复该行为

在老鼠这个实验中，具体行为机制如下：

按下按钮 → 得到丸子 → 重复按下按钮

如果你更改实验设定，不让老鼠每按一次操纵杆就得到一个丸子，结果会怎样呢？

斯金纳测试了无数组不同场景，发现他可以预测并控制老鼠按下操纵杆、得到丸子的频率和速度。丸子发放的频率不同，老鼠按下操纵杆的次数和速率也有所不同。同样，基于时间间隔长短发放丸子或基于操纵杆被按下的次数发放丸子对老鼠按操纵杆的次数和速率产生的影响也不同。

斯金纳将这些不同的情形称为“机制”，并确定了 5 种基本机制。

- **连续强化** 老鼠每按一次操纵杆，就发放一个丸子。
- **固定间隔** 固定发放丸子的时间间隔，如间隔 5 分钟。5 分钟间隔过后，老鼠在首次按下操纵杆时会得到一个丸子。
- **变化间隔** 每隔一段时间发一次丸子，但时间间隔不固定。有时间隔 1 分钟，有时间隔 5 分钟，有时则间隔 3 分钟等。
- **固定比率** 不根据时间来进行强化，以操纵杆被按下的次数为强化依据。比如，操纵杆每被按下 10 次或 5 次，老鼠就会得到一个丸子。根据操纵杆被按下的次数来进行强化，而这个次数是固定的。
- **变化比率** 根据操纵杆被按下的次数进行强化，至于按多少次能够得到丸子则是不固定的。有时按 5 次就能得到一个丸子，有时则需要 10 次、3 次，等等。

实验证明，老鼠（以及人）的行为基于你所使用的强化机制，且这些行为是可预见的。下文将继续介绍如何利用强化机制来影响人的行为。

策略 40

仅仅给予奖励是不够的。要想让你提供的奖励发挥效用，应先选择正确的强化机制。

连续强化：说服他人尝试新事物

每次女儿期末考试成绩被评为“优”，你都会奖励她零花钱，这就是连续强化机制。只要成绩被评为“优”（做出目标行为），她就能得到零花钱（钱就是强化）。

每当员工按时交报告时，你就会提出表扬，这也是持续奖励机制。每次报告按时完成（目标行为），你就提出表扬（表扬就是强化）。

当你需要形成一个新的行为习惯时，持续奖励是最有效的。但是，一旦该行为习惯稳定下来，就要启用其他强化机制。

使用连续强化机制时，目标行为会在初始阶段频繁出现，因为这个人（老鼠或狗）在学习该行为。但是，随着时间推移，该行为开始断断续续地出现。连续强化的缺点在于目标行为很可能随着强化的停止（即取消零花钱的奖励，或不是每次表现好都能得到表扬）而停止。

策略 41

尝试建立新的行为习惯时，只要对方做出目标行为就给予奖励（连续强化）。

策略 42

一旦目标行为在连续强化机制下形成，就要改用其他奖励机制，保证该行为得以继续。

变化比率：说服他人持续做出某一行为

员工有时会得到表扬，有时却不会，这就是变化比率机制。

玩家在老虎机上玩了 56 轮之后赢钱了，这也是变化比率机制。大多数赌博游戏都以变化比率机制为基础。拉下老虎机的操纵杆 10 次之后，玩家能赢得一次奖励，而下一次奖励到来之前，玩家需要再玩 52 轮。

站在员工或玩家的角度，这个变化比率机制是不可预测的。强化的依据是目标行为出现的次数，但这个依据总是在变化。员工或玩家不知道奖励会在何时到来，是再次作出目标行为之后，还是重复目标行为 30 次、5 次，抑或 100 次之后？

正因为不知道下一次强化何时到来，员工或玩家才会一次又一次地重复该行为。

这就意味着变化比率机制能够带来持久效果。即使停止了强化，已经形成的行为习惯仍会持续很长一段时间。按照心理学家的说法，变化比率机制下的行为“抵制消亡”。

策略 43

要想确保一个行为习惯持久，就要按照变化比率机制进行强化。

变化间隔：打造稳定的行为习惯

乔治负责管理一家实验室，并需要定期接受政府的检查。他知道检查员会来，但不知道准确的时间。也许是这个月，也许是 3 个月之后，又或许是半年后。检查员总是喜欢给人“惊喜”。

因此，乔治认为最好让实验室时时刻刻都处于达标状态，这样，遇上检查员的随机检查时，实验室才能被评为“优秀”。在这个案例中，遵循所有规章制度与要求是目标行为，被评为“优秀”则是强化。

检查员会时不时过来检查，但周期不固定，也无法预测。因此，这是一个变化间隔机制。可以想见，大多数情况下，乔治的实验室都能达到检查员的要求，因为他处于变化间隔机制之下，而且他还会在很长一段时间里继续重复目标行为。（因为，变化间隔机制下的行为“抵制消亡”。）

如果你的目标是说服他人定期做一件事，但工作量不大，那么变化间隔机制就非常适合。

乔治很可能会每月对自己的实验室做一次检查，确保检查员来时一切处于最佳状态，但又不会每天进行检查。长期来看，频繁自查并不能给自己带来更多奖励（这是变化比率机制的奖励方式）。因此，我们期待的目标行为不会被大量重复，但会定期且稳定地进行。

但是，如果要形成新的行为习惯，变化间隔机制则不是一个好选择，因为奖励不够频繁，不足以稳定目标行为与奖励之间的关系。应先使用连续强化机制确立目标行为，然后再改用变化间隔机制。

策略 44

希望对方定期、稳定地做出目标行为但又不需要大量重复时，可以选择变化间隔机制。

固定比例：使目标行为频繁发生

假设你经营一家咖啡店，并向顾客发放优惠卡。每购买 10 杯咖啡，就能获赠一杯免费咖啡。每购买一杯咖啡，店员就会在顾客的优惠卡上盖一个图章。这就是固定比例机制。

研究表明，这种机制会带来大量目标行为（顾客为了买够 10 杯咖啡会在短时间内频繁光顾），但在顾客得到她那杯免费咖啡之后，会进入一段间歇期，目标行为发生的次数会减少（顾客会减少光顾咖啡店的次数）。

离目标越近动力越大

人们在完成目标之后会进入间歇期，这是无法避免的。你可以让他们从头再来（再给他们一张新的优惠卡，重新累计购买的咖啡数量），或者重新设定一个奖励更高的目标。不过，也可以采取一些办法提高目标行为的出现频率。

兰・凯威茨拿咖啡店的优惠卡做过一项实验。他设计了两种优惠卡，分别发给两组实验对象。

- ❑ **优惠卡 A** 有 10 个方格可以盖图章，实验对象拿到优惠卡时，每个方格都是空白。
- ❑ **优惠卡 B** 有 12 个方格可以盖图章，实验对象拿到优惠卡时，前两个方格已经盖好图章。

优惠卡盖满图章需要多长时间呢？两种优惠卡需要的时间是否一样呢？不论拿到的是哪种优惠卡，每位参与者都要买够 10 杯咖啡才能得到一杯免费咖啡。那么，不同的卡会引发不同的行为吗？

答案明显是肯定的。尽管完成目标都需要购买 10 杯咖啡，但优惠卡 B 的持有者比优惠卡 A 的持有者更快完成了目标。

这就是目标梯度效应（goal-gradient effect）的结果。首次研究目标梯度效应的科学家是克拉克・赫尔，他于 1934 年用白鼠做了相关实验。在他的实验里，在通道中奔跑以获得实物的老鼠越接近终点奔跑的速度就越快。

目标梯度效应表明，随着人们越来越接近目标，他们的行动速度也会加快。因此，当顾客看到自己的优惠卡上已经有两个图章、已经向最终目标迈出了第一步时，即便前两杯咖啡并不是自己喝的，他们也加快了购买咖啡的速度。

凯威茨还发现人们喜欢参与奖励计划。与未参与奖励计划的顾客相比，持有优惠卡的人更喜欢笑，与店员交谈的时间更长，说“谢谢”和给小费的频率也更高。

与已经完成的相比，人们更关注未完成的

这个提示虽小，却对用好固定比例机制很重要。具敏贞针对以下哪一项更能

激励人们完成目标做了一项实验（2010）：

a. 关注已经完成的；

b. 关注尚未完成的。

答案是 b，当人们将注意力放在尚未完成的任务上时会更有动力继续下去。

这个实验告诉我们，使用固定比例机制时，要时刻提醒人们距离目标完成还有多远，这一点十分重要。

策略 45

使用固定比例机制会使目标行为大量发生，但得到奖励之后，频率会有所降低。

策略 46

使用固定比例机制时，告诉人们距离目标完成还有多远将极大地激励他们，不要只告诉他们目标完成了多少。

固定间隔机制的效果略逊一筹

当你每年给员工加一次薪水时，使用的就是固定间隔机制。在这种机制下，人们只有在强化即将到来之际才会付出更多努力。比如，你会每年对员工进行一次工作评估，届时双方会就工作中需要改善的地方达成一致意见。

但事实可能是这样：一开始员工会作出一些改变，可惜不久就会故态复萌；11 个月之后，员工会开始改进自己的工作，因为一年一度的评估已经临近，加薪也将随之而来。你所制定的固定间隔机制不能很好地保持行为的连贯性。

要想达到更好的效果，应该先利用连续强化机制让员工做出目标行为，随后改用变化比率机制或变化间隔机制使员工持续地改进自己的工作表现。

策略 47

避免将奖励发放的时间间隔固定下来，这种强化机制的效果逊于其他强化机制。

老虎机：巴甫洛夫与斯金纳

让我们再回到老虎机这个话题，这个赌博机器实际上综合了巴甫洛夫的经典条件理论和斯金纳的操作条件理论。

刺激（明亮的灯光与噪音）⟶行为（投进钱币并按下按钮）⟶有时获得A强化（金钱）

刺激（明亮的灯光与噪音）⟶行为（投进钱币并按下按钮）⟶总能获得B强化（明亮的灯光与噪音）

赌场既把明亮的灯光与噪音用作强化，又把它当做刺激，形成了一个令人欲罢不能的循环。

刺激（明亮的灯光与噪音）⟶行为（投进钱币并按下按钮）⟶⟶总能获得B强化（明亮的灯光与噪音此时已成为下一个刺激）⟶行为（投进钱币并按下按钮）⟶有时获得A强化（金钱），同时总能获得B强化（明亮的灯光与噪音），如此循环往复。

赌场老板十分聪明，这个办法十分奏效。

逐步强化

心理学学生之间流传着这样一个故事，某个大学心理学系的一个班级利用“行为塑造法”这个操作理念让教授在讲课途中离开了教室。这个班级的学生在上课前提前安排好了一切。

他们计划给这位教授一系列的强化。起初，当教授走进教室时，所有学生都不理他（无强化），直到他朝门口看去。讲课过程中，教授时不时会看向门口。当他这么做时，学生的注意力就会暂时集中起来。

每当他看向门口，学生就会聚精会神地看着他。聚精会神听讲就是强化。老

师都喜欢学生对自己所讲的内容表现出兴趣并认真听讲。

不久，这位教授就开始频繁看向门口。在班里一位学生发出秘密信号之后，整个班级都不再强化看向门口这个动作。他们换了一个动作来强化，每当教授向门口跨出一步，所有学生就会聚精会神听讲。

学生继续塑造教授的行为（向门口移动、手臂伸向门口的方向、触摸门、转动门把等），直至他离开教室为止。

我很肯定这只是一则都市传说，是一位心理学教授为了解释“行为塑造”这个概念而编造出来的。但是，现实中确实可能发生这样的事情。

“行为塑造”的官方定义是：对连续接近的辨别强化。根据操作条件的原则，任何得到强化的行为都会增加。但是，如果你的目的是确立新的行为习惯，那么是没有办法强化这个行为的，只能选择一个能够引发目标行为的旧习惯来强化。

一旦旧习惯稳定下来，就可以停止对它的强化，另选一个与目标行为更接近的行为来强化。

案例：塑造“洗手”的习惯

凯蒂负责管理医院的护士。她希望其中一个名叫乔安妮的护士经常洗手。洗手对于照顾病人来说十分重要，但并非所有医护人员都能慎重地对待这件事。

凯蒂也曾跟乔安妮讨论过这件事，但没能改变她不经常洗手的习惯。事实上，凯蒂觉得她越是要求乔安妮洗手，乔安妮就洗得越少。凯蒂决定试试行为塑造法。

为了帮乔安妮塑造新行为，凯蒂制订了一份计划。

(1) 凯蒂先从寻找让乔安妮洗手的机会开始。

等乔安妮走向洗手池时，凯蒂就开始行动。只要乔安妮向洗手池跨出一步，凯蒂就开始微笑着和她聊天。一开始乔安妮只是无意地走向洗手池，不过没关系。

只要乔安妮走向洗手池，凯蒂就会笑着称赞她。比如，称赞她对上一个病人照顾得很好。凯蒂知道乔安妮喜欢听到别人夸她、喜欢跟人聊天，因此这两件事对乔安妮来说就是有效的强化。坚持几天之后，乔安妮走向洗手池的习惯就稳定下来了。

(2) 接下来，凯蒂开始寻找下一个需要塑造的行为。走向洗手池不是凯蒂的最终目标，让乔安妮触摸洗手池是她的下一个目标。

新计划实施的第一天，凯蒂看到乔安妮走向洗手池时什么话都没说。但是，在乔安妮碰到洗手池的一刹那，凯蒂就开始微笑着称赞她。一连几天凯蒂都对乔安妮触摸洗手池的动作作出了回应。

(3) 行为塑造计划的最后一步是让乔安妮洗手。于是，凯蒂不再因乔安妮触摸洗手池而称赞她或跟她聊天。

她耐心等待，直到乔安妮打开水龙头洗手时才采取行动。乔安妮的手上一出现肥皂泡沫，凯蒂就会微笑着跟她聊天，聊天内容当然少不了对她的夸赞。随后几天凯蒂会继续这么做，直到洗手这个新的行为习惯确立为止。

看到这里，你可能会感叹："哇！塑造一个这么小的行为却要花费这么多心思。"行为塑造确实需要花费很多心思。要想成功，还必须做到以下几个关键点。

- **注意观察**。你必须提高警惕，才能及时发现对方作出接近目标行为的动作。
- **选对强化方式**。每次强化都应该在行为开始时进行。适合乔安妮的强化方式是称赞与聊天。不论是什么操作条件（行为塑造是操作条件的一种形式），都必须小心选择强化方式。若选择的强化方式不被对方认可，行为塑造就不会成功。比如，你选择聊天作为强化，而对方根本不喜欢你，与你聊天当然无法强化目标行为。
- **及时强化**。如果行为与强化之间间隔时间过长，那你很可能强化了其他行为。人们对强化的反应是下意识的。如果凯蒂等乔安妮洗完手两个小时之后才找她聊天，那么乔安妮就不会把强化与目标行为联系起来。
- **付出努力，耐心等待**。行为塑造会消耗很多时间。它不仅需要你在场，还要求你细心寻找适合的行为来塑造。

如果目标行为基本上是无意识的，或至少能够成为下意识行为，那么行为塑造法是最有效的。行为塑造对于有生理基础、简短、幅度小的行为最有效。

策略 48

当某种行为不存在而无法对其强化时，可以先通过行为塑造法引导对方做出这个行为。

选择正确的奖励方式

斯金纳操作条件的关键在于选择正确的强化（奖励）方式。如果斯金纳选择用硬币来奖励按下操纵杆的老鼠，恐怕就看不到老鼠频繁按下操纵杆了。对于老鼠来说，钱不是正确的强化方式。

同样，老鼠喜欢的丸子对于人类来说恐怕也不是有效的强化方式。你必须根据不同对象选择适合的强化方式。有时要想选对强化方式还需要一点技巧。

比如，为了鼓励销售团队使用新购买的客户关系管理软件（CRM），你决定奖励下个月使用 CRM 软件满 30 次的销售人员一次拉斯维加斯免费游。

这个办法有什么问题呢？它可能奏效，也可能失败。可能的失败原因如下。

- 在这个案例中，你采用的方法与固定比率机制（使用 CRM 软件满 30 次就能得到奖励）类似。我说“类似”是因为你加上了 30 天这个条件。但是，你还没有做任何事来确立这个行为。我的建议是，销售人员每使用一次 CRM 软件，就给他们一点小小的鼓励，然后再用你计划好的固定比率机制。这个小小的鼓励可以是公开每个人每周使用 CRM 软件的次数（公开认可就是强化），也可以是在销售人员使用 CRM 软件时给予表扬。
- 对于某些人来说，拉斯维加斯免费游也许不算奖励。也许有人不喜欢拉斯维加斯，又或许他们觉得花费太多时间去旅行导致陪家人的时间太少。对于这些人来说，拉斯维加斯免费游就不是一个有效的强化。

很多东西都可以作为强化方式。下面，我列举几个例子（不一定都适用于工作场合）：

金钱；

食物；

演唱会或体育赛事的门票；

珠宝；

衣服；

表扬；

欣赏；

自主权；

性。

只要对方想要，就可以作为强化方式。

给予奖金的承诺会刺激人体释放多巴胺

布莱恩·克努森对公司的薪水和奖金计划进行了研究，发现若公司向员工作出发奖金的承诺，就会提高员工大脑中伏隔核的活跃程度。当人们想念可卡因、烟草或任何使人上瘾的物质时，大脑同一个部位也会表现出相同的活跃性。这是因为人体释放了多巴胺。另外，人体分泌多巴胺导致伏隔核活跃程度提高之后，作出冒险行为的概率也会提高（人们想念令人上瘾的物质时的反应也是如此）。

策略 49

要选择能够打动人的奖励，否则不会实现奖励效果。

奖励的时机

一旦选定了奖励与强化机制（连续的、变化的，等等），就要及时把奖励交到对方手里。要想发挥这个奖励的最大效果，一定要让人们把奖励与他们当下的行为联系起来。

举例说明，假设你使用的是连续强化机制来帮助一位团队成员确立某个新的行为习惯。每次只要他准时出席会议，就会得到如下表扬：“谢谢你，吉姆，来这么早。”

这句话一定要在他走进会议室的一刹那就说出来。如果你等到几天之后再表扬他：“周一的会你能准时参加真是太好了。”这份表扬的效果就会减弱不少。

当然，也不要在你期待的行为发生前就给予表扬（“我会对你提出表扬，但我希望你先遵守当前这个截止日期”）。只有在目标行为发生之后再给出奖励，才能发挥奖励的最大效用。

策略 50

既然准备了奖励，就要在目标行为发生后立即把奖励交到对方手里（根据你所使用的强化机制）。

策略 51

既然准备了奖励，一定要在目标行为发生后给予奖励，在目标行为发生前给予奖励是没有效果的。

负强化

到目前为止，我列举的都是正强化的案例。这些案例中，我们都给予对方想要的东西，也获得了我们想要的行为。

行为	→	强化	→	重复该行为
按时递交报告	→	获得表扬：“做得好！	→	继续按时递交报告
				没有超过截止日期。”
得到 A	→	得到 5 美元	→	得到更多 A

我们还未讨论过负强化这个话题。人们通常会混淆负强化与惩罚，其实两者并不完全一样。负强化会对人的行为产生很大影响，而惩罚的效果则略逊一筹。

同样，我们先看白鼠的实验，然后再讨论人的情况。把白鼠关进笼子里，然后对其进行电击。你教白鼠按下操纵杆来停止电击。这个电击就是负强化。

负强化也是强化，因为它的使用增加了目标行为出现的频率。但它又是消极的，因为白鼠按下操纵杆（作出目标行为）是为了让电击消失。

行为 → 强化 → 重复该行为

按下操纵杆 → 电击消失 → 重复按下操纵杆

现在我们看一个人的案例。乔希望一位名叫凯文的员工保持工作区域的整洁。

行为 → 强化 → 重复该行为

清理工作区域 → 强化 → 继续清理工作区域

乔首先尝试正强化。他决定，每次只要看到凯文清理工作区域就表扬他，比如："凯文，看到你这儿这么整洁，我真是高兴啊！"

清理工作区域 → 得到表扬 → 继续清理工作区域

但这个方法不起作用。凯文依然不爱清理自己的工作区域。乔认为问题在于表扬对于凯文来说并非一个有效的强化。凯文不在乎是否得到表扬，至少他不在乎是否能得到乔的表扬。

乔决定不再另找正强化，而要试试负强化。乔知道凯文受不了自己在他身边晃悠、不信任他、并以命令的口吻吩咐他做这做那。如果乔时常来凯文的身旁晃悠，并催促他清理工作区域，这一定能成为负强化。

乔认为使用负强化能让凯文更有规律地清理工作区域。

行为 → 强化 → 重复该行为

清理工作区域 → 强化（乔不再查岗、不再唠叨）→ 继续清理工作区域

使用负强化时，因为作出某个行为能够停止或避免一个人不喜欢的事情，所以该行为出现的频率得以提高。和正强化一样，你必须找出这个人不希望看到的事情是什么。

正是因为负强化的存在，斯金纳才不喜欢用"奖励"这个词。奖励暗示着你给对方的东西是他们想要的。若使用"强化"这个词，斯金纳讨论的范畴就不仅仅是奖励，而是任何能够使目标行为频繁出现的事物。强化这个词更加中性，包

含了负强化的可能性。

策略 52

可以利用负强化来说服他人做某件事。找出人们不希望看到的事情，如果能帮他们避开这件事，也算一种“奖励”。

惩罚

什么是惩罚？它跟负强化是一回事吗？或者，两者有所区别？它的效果与负强化相比孰优孰劣？

到目前为止，我们已经讨论过两种方式：一种是给对方想要的（正强化），另一种是拿走对方不想要的（负强化）。惩罚与上述两种强化都不同，因为惩罚是为了让他人减少某种行为发生的频率。

你的目的不再是增加某种行为发生的频率（正强化和负强化都是为了达到增强的效果）。相反，你要用一个人不希望看到的事情来让他减少某个行为发生的频率。

惩罚的结果可能适得其反

实施惩罚的结果甚至会适得其反。丹尼尔·平克在自己 2009 年出版的《动力》（*Drive*）一书中介绍了格尼茨的研究（2000）。格尼茨的研究表明，实施惩罚会招致更多你不愿见到的行为。

一家托儿所决定对放学时所有接孩子迟到的家长实施罚款，罚款金额按分钟计算。托儿所的初衷是通过惩罚让所有家长都准时来接孩子放学。

但现实却事与愿违。实施罚款后，接孩子迟到的家长数量却明显增长了。原因在于双方关系发生了变化。在实施罚款前，迟到的家长会担心给托儿所的职员造成不便：“如果我去晚了，托儿所职员就不能按时回家了。”但是，当这变成金钱交易后（迟到=多付钱），家长对于迟到的内疚感就不复存在了。他们乐意多付钱。

惩罚也能起作用，但效果远不如正强化和负强化。让人们停止做一件事会花费很多精力，相比之下，寻找一个替代行为并让人们习惯这个替代行为更简单。

在影响行为方面，强化的效果明显而持久，而惩罚却只在实施惩罚过程中有效。一旦停止惩罚，你不想看到的行为就立刻回来了。

策略 53

奖励你希望看到的行为，忽略你不希望看到的行为。惩罚不如奖励有效。

第6章

本　　能

假设你正穿越一片小树林，突然看到前方似乎有一条蛇，你吓得后退一大步，心脏怦怦直跳！你的反应强烈而自然，这正是生存本能在起作用。

人无时无刻不在审视周围的环境，对危险保持警惕。这是人类的一种本能——生存本能。人的本能是指人体对新鲜事物、危险、食物和性的反应。本能反应具有强烈、迅速、几乎无意识 3 个特点。

本能让我们知道周围哪些事物需要关注，以及哪些事物可以忽略。不仅如此，这种下意识的本能反应还会帮我们做很多决定，至少在很大程度上影响我们的决定。

人类的许多反应和决定都出于本能，当你理解这一点时，就可以运用这个知识来说服他人了。

恐惧、注意和记忆

旧脑时刻对危险保持警惕，因此恐惧是促使人行动的巨大动力。在人还没意识到发生什么事之前，潜意识就已经察觉到危险的存在并作出反应。人类的观念和行为都基于内心的恐惧。促使人们避开危险的驱动力也十分强大。

读到这里，你是不是觉得我在教你用恐吓的方式来逼迫他人做事？事实并非完全如此。因为一旦恐吓过度，人们就会停止与你的互动。但是，稍微制造一些恐惧感能够抓住人们的注意力，并促使他们采取行动。

表现他人生命受到威胁的文字、图片或视频能够吸引人们的注意力。这些威胁包括事故、恶劣天气（飓风、龙卷风、地震）、野兽等。

也许，你并不希望自己的观点或公司品牌与这些负面信息和负面印象扯上关系，但这个方法确实适合某些组织和活动。

比如，保险公司可以在洪水保险的广告中使用反映强风暴雨侵袭后的受灾场面的照片。这种方式能够抓住观众的注意力，因为照片展现的是暴风雨造成的破坏，而人类的潜意识会注意到恐惧、危险的信息。

人类本能的一项主要作用就是让我们远离伤害，任何会威胁到生命安全的因

素都会引起我们的注意。这里所说的威胁不一定是针对我们自身的。即使在电影或广告里看到一个陌生人处于危险中，我们自己体内也会警铃大作。因此，当我们看到电影里上演恐怖的追车戏码时，我们的本能也会呐喊：“小心，小心啊！”

当我们的本能敲响体内的警钟时，大脑的信息处理系统和情感处理系统都会处于高度戒备和高速运转状态。换言之，在高度戒备状态下发生的任何事都会留在记忆深处，并附带感情色彩。目前，营销学专门有一个分支研究如何把激发人的本能与提供产品信息结合起来。

如何利用这些知识说服他人呢？假设一则电视广告里设计了一个危险场景（如追车），在情节到达高潮时出现了一个人收到某个品牌的汽水或信用卡的情节。该广告的创意利用的正是上文所说的理论：当全身的系统都处于高度戒备状态时，人们不仅会记住这个产品，而且会在这个产品上附加强烈的情感。

就注意力的吸引和记忆的深度而言，我们感到恐惧还是感到兴奋并不重要，感受到的情绪是“正面的”还是“负面的”也不重要，重要的是我们全身的系统均处于高度戒备状态。

策略 54

利用反映危险事件的信息和照片吸引他人的注意力。

策略 55

利用能够激发恐惧情绪的照片或言辞让他人记住你、记住你的品牌、记住你传递的信息。

对疾病和死亡的恐惧

吉尔是一家地方医院的宣传中心主任。她正在筹备一个宣传活动，目的是鼓励 50 岁以上的人定期进行体检、接受必要的药物治疗并参加适合中年人的预防性筛选。

吉尔联系了两家广告代理，就此次宣传活动进行咨询。不过，两家代理给出

的意见大相径庭。

- 代理 A 制订的宣传计划以“保持最佳的你”为主题，倡导大家保持健康、积极锻炼，在人生的后半辈子享受朋友和家人的陪伴，做自己最喜欢的事。代理 A 选用的照片都是充满活力、身体健康、有魅力的人，年龄大约五六十岁。
- 代理 B 制订的宣传计划以“警惕老年疾病”为主题，宣讲如何避免疾病和慢性病。除了选用五六十岁、充满活力、身体健康、有魅力的人的照片，代理 B 更多地选择了患病的人和垂死的人的照片。

吉尔应该如何选择呢？这取决于她为此次宣传活动制订的目标。如果她的目的是为医院树立积极、健康的形象，那就应该选择代理 A 策划的主题“保持最佳的你”。但是，如果她的目的是说服人们有病及时医治、定期进行体检、积极用药治疗、接受预防性筛选，那就应该选择代理 B 策划的主题“警惕老年疾病”。后者可以说服更多人及时采取行动。

当人们体会到疾病和死亡带来的恐惧时，他们预约体检的可能性会提高。

策略 56

与恐惧和死亡相关的信息可以让人们立刻采取行动。

害怕失去

唤起人们对失去的恐惧也是说服他人的一种方法。对失去具有高度警觉性和强烈厌恶感是人类的本能，因此，在人的潜意识里，对失去的害怕比对得到的期待更能驱使人采取行动。

安托万・贝沙拉（1997）进行了一项研究，在这种研究中实验参与者用纸牌进行赌博游戏。实验给每位参与者发 2000 美元筹码，要求他们尽量保持本金不减少，且净利润越多越好。

每位参与者要从桌上的 4 副纸牌中选择一副，然后抽出一张牌翻开，一次只能抽取一张牌。在实验员喊停之前，参与者要不断抽取纸牌。所有参与者都不知

道这场游戏何时停止。他们只知道每翻开一张牌就能赢得一笔钱，但有时翻开一张牌既能帮他们赢钱也会令他们输钱（因为要付钱给实验员）。

参与者对这场赌博游戏的规则一无所知，而实际规则如下。

- 从 A 副纸牌或 B 副纸牌中抽取任意一张可赢得 100 美元，从 C 副纸牌或 D 副纸牌抽取任意一张可赢得 50 美元。
- A 副纸牌和 B 副纸牌均含有特殊的牌，这些牌一旦被抽中，就要向实验员支付一大笔钱，最多甚至高达 1250 美元。C 副纸牌和 D 副纸牌中也有类似的牌，但抽到这些牌平均只需付给实验员 100 美元。
- 随着游戏的进行，持续从 A 副纸牌和 B 副纸牌中抽取纸牌会导致净亏损，持续从 C 副纸牌和 D 副纸牌中抽取纸牌能产生净利润。

游戏规则始终保持不变。游戏会在参与者抽取 100 张牌后终止，但参与者事先并不知情。

开始时，大多数参与者都会试探性地轮流从 4 副牌里抽取几张牌，之后便固定从 A 副纸牌和 B 副纸牌中抽取，因为从这两副牌里每抽一张牌就能得到 100 美元。但是，30 轮过后，大多数人又开始从 C 副纸牌和 D 副纸牌中抽取纸牌，直到游戏结束都没再改变。

实验过程中，实验员多次中断游戏，询问参与者一些问题。整个实验过程中，所有参与者的身体都与皮肤电反应仪相连，以测量他们的皮肤电反应（SCR）[①]。测量结果表明，参与者的皮肤电反应早在他们意识到 A 副纸牌和 B 副纸牌有风险之前就已经升高了。

当参与者选择 A 副纸牌或 B 副纸牌时，他们的手还没碰到纸牌，SCR 水平就已经升高。在考虑是否要选择 A 副纸牌或 B 副纸牌时，他们的 SCR 水平也有所升高。本能告诉他们 A 副纸牌和 B 副纸牌风险很高，会造成损失。这反应到皮肤电反应仪上就是 SCR 水平的激增。但是，这种警觉是潜意识的，而他们的意识还不知道问题的存在。

① 皮肤电反应，也称作“皮电反应”，与汗腺分泌有关，是反映情绪、警觉水平的间接指标。
——译者注

最终参与者纷纷表示他们“预感”到 C 副纸牌和 D 副纸牌更好，而 SCR 测量结果表明，早在新脑“意识”到这一点之前，旧脑就已经发出警报了。

游戏结束时，大多数参与者不再单纯依赖预感，而能明确说出两组纸牌的区别。但是，仍有 30%的参与者无法解释自己选择 C 副纸牌和 D 副纸牌的原因。他们表示，当时只是觉得这两副纸牌更好而已。

人会对潜意识发出的危险信号作出反应。与意识相比，潜意识的反应更迅速。这就意味着，人们通常无法解释自己的行为或选择。

我不想失去它！

巴里 · 施瓦茨（2005）对人们的买车行为进行了研究。参与者可以试驾配置齐全的汽车。

- **情景一**　先告知参与者配置齐全的汽车的价格。如果他们认为价格过高，可以选择放弃某些配置来降低价格。
- **情景二**　先告知参与者裸车价格（没有加装任何非标准配置），以及各种配置的介绍和价格。参与者可以自由选择加装哪些配置，当然价格也会随之提高。

结果，第一组参与者（即情景一）掏钱更多。在体验了全配置汽车的性能之后，他们不愿失去那些某种程度上已经被视为己有的配置。

“90%的成功率”对比“10%的失败率”

在《笛卡儿的错误》（*Descartes'Error*，Damasio 1994）一书中，安东尼奥 · 达马西奥（1994）指出人类对失去存在天生的恐惧，所以选择合适的表述方式就很重要。

他引用了一个医学领域的例子。当病人得知“如果接受治疗，将有 90%的成功率”时，就会选择接受治疗。

但是，当病人得知“如果接受治疗，失败的概率有 10%”时，就很可能拒绝治疗。

策略 57

充分理解对失去的恐惧比对得到的期待更能驱使人采取行动这一事实。

策略 58

不要指望人们能够解释自己的选择。

策略 59

若要勾起人们对某事物的渴望，先给他们机会去尝试。试过之后，他们就再也不想失去它了。

饥饿营销

你是否也曾多次收到这样的邀请：“仅 50 个名额，欲报从速，先到先得。”

为何要限定数量呢？因为有效！当某样东西看起来很稀缺或数量会越来越少时，这个东西的价值以及人们对它的渴望都会提升。面对如此稀缺的物品，人们害怕失去拥有它或购买它的机会。

斯蒂芬·沃切尔（1975）请实验参与者给巧克力豆曲奇打分。研究员在一个罐子里放入 10 块曲奇，在另一个罐子里放入 2 块一模一样的曲奇。尽管两个罐子里的曲奇一模一样，但数量少的那罐曲奇得到的评分更高。

不仅如此，即使两个罐子里都有很多曲奇，但其中一罐曲奇数量迅速变少，剩余曲奇得到的评分依然高于数量没变的那罐曲奇。

饥饿营销也是说服他人采取行动的一种策略，且适用于任何形式的商品和服务，比如：

- 适合你尺寸的 T 恤只剩两件了，赶快购买；
- 必须有会员的邀请才能使用这项新的在线服务；
- 我们每次只接待 30 名顾客，所以请提前申请（或稍作等待），一旦有空缺，我们会通知您；
- 售票时间只有下周四一天；
- 今年我们只招 5 名志愿者。

还有一个与饥饿营销类似的概念，即价格越高，越难得到（稀缺）得东西，质量越好。我们的潜意识希望得到贵的东西，并认为贵等于“更好”。

策略 60

如果你希望自己的产品或服务得到他人的重视，就要保证数量不泛滥，不要让人们轻易就能得到。

害怕失去时，人们更需要熟悉的品牌

现在是周五下午，你被老板叫到他的办公室，因为他对你此次负责项目的进展不满意。你之前已经反复跟他说明，项目遇到了困难，需要增加人手。你觉得你提出的所有警告都没有得到重视。

现在，老板表示这次的项目工作会影响你的考核，甚至会令你丢掉工作。回家的路上，你想起家里早饭吃的麦片没有了，于是在路过便利店时买了一些。你刚刚结束和老板的谈话，既失落沮丧又提心吊胆，这样的你会买平时经常买的麦片，还是会尝试新品牌？

荷兰内梅亨大学的玛丽可·德弗里斯（2007）对此做了研究，结果表明人们会选择自己熟悉的品牌。

研究表明，人在沮丧或害怕时会渴望熟悉的东西。人在高兴的时候愿意尝试新东西，对熟悉的东西也不那么敏感。

人们对熟悉事物的渴求和对熟悉品牌的偏爱可能与人们对于失去的恐惧感有关。感到沮丧或害怕时，人的本能会让他警惕起来。我们需要安全感，而熟悉的东西能让我们更快地得到安全感。名牌给人以熟悉感，家喻户晓的商标也给人以熟悉感。

改变人的情绪很简单

事实表明，影响一个人的情绪非常简单，尤其是在短期内进行影响（比如，在一次仅持续一小时的演讲中影响听众的情绪）。

在玛丽可·德弗里斯的实验里，参与者先后观看电影《布偶》（令人心情愉悦）和《辛德勒的名单》（令人心情沉重）的片段。参与者表示，看完《布偶》后，

他们的心情好了许多，而看完《辛德勒的名单》后，心情低落了很多。在后续的实验中，他们的行为受到了情绪变化的影响。

如何在说服他人时利用这一点呢？我们先来看一个例子。安德鲁是一家电脑和技术服务公司的销售代表。由于公司将对产品和服务进行重大调整，因此安德鲁当前的工作重点就是说服现有客户尝试新服务。

因为要说服别人尝试新事物，于是安德鲁决定先想办法让客户积极乐观起来，给他们安全感。他与其中一位客户坐下来进行一对一的交流。他先为客户播放了一段公司市场部制作的新产品和新服务的宣传片。这段视频里的音乐和内容都是积极乐观的。看完宣传片后，他主动与客户谈论对方公司去年赢得的所有“胜仗”。

做好铺垫之后，安德鲁才开始详细介绍（语调上扬）公司的新产品和新服务。介绍时，他还利用饥饿营销的策略，使新产品和新服务更吸引人。他告诉客户，这一次他只选择了几位比较特别的客户来试用这些新服务。

策略 61

如果要说服他人尝试新事物，一定要选择他们心情好的时候进行游说，或者先和他们分享一段趣闻或有趣的视频，让他们的心情好起来。

策略 62

如果要说服他人尝试新事物，一定要让他们感到安全和舒适。

策略 63

如果你希望他人继续坚持原有的选择，那就不要为他们营造欢乐的气氛。

策略 64

如果你希望他人继续坚持原有的选择，而不尝试新事物，就要利用能够激发他们对失去的恐惧感的信息。

人人都是控制狂

席娜·艾扬格（2010）在《选择的艺术》（*The Art of Choosing*）一书中提到

了一个实验，实验中的老鼠面临一个选择：选择直接通往食物的道路，还是选择有岔路、需要作出选择的道路？

两条道路尽头的食物种类和数量相同。如果老鼠只是想要食物，那么它们应该走那条路程短、直通食物的道路。但是，老鼠一直选择有分岔的道路。

在另一项用猴子和鸽子做的实验里，两种动物都学会了按按钮取食物。如果让它们在一个按钮和多个按钮之间选择，两种动物都选择后者。

还有一项以人为对象的实验，实验方式与前两个实验类似。每位参与者都能得到一些赌场用的筹码，可以在安装了一个轮盘的赌桌上使用，也可以在安装了两个轮盘的赌桌上选择其中一个轮盘使用。尽管这几个轮盘完全没有差别，但所有人都选择了有两个轮盘的桌子。

从小就有的控制欲

席娜·艾扬格还介绍了一组以 4 个月大婴儿为实验对象的实验。实验中，研究员在婴儿的手上系上绳子。婴儿的手可以自由移动，扯动绳子能够播放音乐。

一段时间之后，研究员把绳子从音乐控制器上解开，并按照婴儿扯动绳子的节奏播放音乐。这样，婴儿失去了播放音乐的控制权，于是他们哭了。他们想要控制音乐的播放时间。

选择意味着控制，控制意味着生存

这句话不一定对，但是我们仍在选择权与控制权之间画上了等号。只有相信自己行为的影响力、相信自己拥有选择的权力，才能相信自己手握控制权。有时太多选择反而会阻碍我们得到想要的东西，但我们依然不愿放弃选择权，因为只有这样我们才会觉得自己对决定有控制权。

我们渴望控制周围的环境。这种欲望是合理的。因为本能告诉我们，控制环

境意味着生存概率的提高。我们需要感觉到自己掌控一切，可以自由选择。如果选择太多，我们反而不会选择任何东西。但是，如果什么选择都没有，我们就会失去动力。

要想说服他人，你需要提供少量（3 个，最多 4 个）明确的选择，给他们掌控局面的感觉。人不会总是选择达到目的的最快方式。他们会选择自己感觉有控制权的方式。

在我的两个孩子年纪还小的时候，通常周末有专门的打扫时间。我一般不会给他们分配家务，而是列一张家务清单，并给每项家务设置奖励分数。耗时长、难度高、又脏又累的家务分数高；相反，耗时短、简单的家务分数低。

然后，我会告诉他们今天需要得多少分，并让他们自己选择做哪些家务。这样，孩子们觉得对自己的工作有控制权了。

而我也有人帮忙打扫屋子。

策略 65

给他人选择的权利，就是给他们控制的权利——人们喜欢掌握控制权。

策略 66

把选择的数量限制在三四个。如果提供的选择太多，反而会让人什么都不选。

安全感与参与性

我认为鲍比·麦克菲林的演唱会是目前为止我参加过的最好的演唱会。他的演唱会不仅有美妙的音乐，还有其与听众的大量互动。

我听的那场演唱会在威斯康辛州一个小城的剧院里举行，设有 1500 个座位的剧院座无虚席。刚开始，观众很欣赏他的表演，不过都表现得很含蓄。但是，当 90 分钟的表演接近尾声时，他已经让所有观众都坐在椅子的边缘，随时准备与他互动，有些听众甚至不介意走上舞台。

麦克菲林既是一位大师级的歌唱家，也是说服他人参与互动的大师。他的方法就是慢慢拉近听众间的距离。当你坐在周围都是陌生人的剧院里时，你可不想出丑。但是，麦克菲林有办法让你先发出一个小小的声音，或唱出一个简单的音符。周围的人都在做，因此你也照做了。在此基础上，他逐渐提出更多要求，直到所有人都自愿参与进来。

▶ **注意** 从来没有看过鲍比·麦克菲林如何与听众互动的人，可以看看这个只有 3 分钟的短视频：http://www.ted.com/talks/lang/en/bobby_mcferrin_hacks_your_brain_with_music.html。

在给人安全感方面，麦克菲林也是大师级的。他从不嘲弄或取笑任何人。麦克菲林用肢体动作和言语告诉观众，他们表现得很出色，符合自己的期待，自己对他们充满信心。观众感到参与互动是安全的。

如果你打算邀请他人参与某个活动（比如在一次讲座中参与讨论，或给你的网站提意见），一定不要急躁，要给他们安全感。先请他们参与一个小活动热热身，然后再请他们参加时间更长、更复杂的活动。幽默能够使人放松，但千万不要把嘲笑当幽默，否则人们会没有安全感。

策略 67

要想别人参与进来，首先要给他们安全感。

新鲜感与注意力

因为时刻警惕威胁和危险是人类的本能，所以我们对变化的警惕性也很高。新颖的事物容易引起我们的关注。我们倾向于忽略不变的事物，注意到新鲜事物。这是效率的体现——如果一部分潜意识能忽略没有变化的事物，把更多的时间和注意力放在变化的事物上，那么我们的安全就更有保障。

正因为人总是关注新鲜的、有变化的事物，科技产品才会令我们上瘾。只要

有新闻发生，科技产品会在第一时间通知我们，但这些通知是不可预测的。我们不知道什么时候收到通知。这就意味着我们一听到或看到通知，注意力就会一次又一次地被设备吸引。

说服他人的第一道难关就是吸引他们的注意力。不论是新鲜的、不同于以往的花样，还是令人意想不到的照片，或是任何形式的惊喜，都能帮助你吸引他人的注意力。

策略 68

利用新鲜事物吸引注意力。一旦得到对方的关注，就立刻提出自己的需求。

令人上瘾的多巴胺

多巴胺是人类大脑中最重要的一种神经递质。瑞典国家心脏研究院的科学家阿尔维德·卡尔森与尼尔斯–艾克·希拉普于 1958 年发现了多巴胺，从此多巴胺系统就成为了神经系统学家的研究对象。大脑的各个区域都释放多巴胺，它是保证大脑各种功能运转的关键物质，这些功能包括思考、运动、睡眠、情绪、注意力、动机、寻求与奖励。

有关多巴胺的最新假设认为它不仅仅是大脑中负责“快乐”的化学物质，还是导致人类产生想要、渴望、寻找和搜索等感觉的原因。

多巴胺不仅使人对新的观点产生好奇，而且会促使人们搜寻与观点相关的信息。实际上，与快乐的感觉更相关的是类鸦片系统，而不是多巴胺系统。

根据肯特·贝里奇（1998）指出：“想要”（多巴胺）和“喜欢”（类鸦片）这两种系统是互补的。“想要”系统驱使人采取行动，“喜欢”系统让人产生满足感，从而停止寻找。如果不关闭寻找功能，人就会永无止尽的寻找下去。多巴胺系统比类鸦片系统强大，因此人不会满足于现状，仍会继续寻找下去。

从进化的角度来说，多巴胺也很重要。如果人类没有在好奇心的驱使下不停

地寻找新事物和新观点，就会永远住在山洞里。正是多巴胺控制的寻找系统让人类祖先一直有动力在这个世界里前进、学习并生存下去。

与满足现状、浑浑噩噩地度日相比，不断寻找才能使人生存下去。实验表明，破坏老鼠的多巴胺神经细胞后，他们仍然能走、能咀嚼、能吞咽，却会饥饿至死，即使食物触手可及也不会吃。这是因为，他们失去了对食物的渴望。

利用人们对信息的渴望将他们寻找信息的行为激发出来，也能帮助你说服他们做事。

渴望更多

一次只提供少量信息能最大程度地刺激多巴胺系统。收到少量信息后，人体就会释放多巴胺，导致我们想要更多。

如何利用多巴胺系统来鼓励人们接受更多信息呢？我们先来看个例子。

杰西就职于一家大型公司的人力资源部。他开发了一个教员工解决冲突的视频课程，并做到了视频内容趣味性强、制作精良、质量上乘。他希望公司员工能学完整个课程。如何才能让员工喜欢上这个课程呢？

- ❑ 将整个课程分解成若干个只有几分钟的短课程，再将短课程分成几组，以课程包的形式呈现给员工。这样，员工每次只能学到几个短课程。
- ❑ 将长达 90 分钟的视频课程一次性教完。

杰西应该选择第一个方案。将课程分解并限制员工每次学到的短课程的数量，这样能够激发员工体内的多巴胺系统，使他们愿意继续学这门课程。如果杰西每次只开放一个课程包，更能激发员工继续学习并完成这门课程的动力。这种方法能够维持人们对更多信息的渴望。

策略 69

限制人们一次得到的信息量，能够使他们渴望得到更多。

新鲜感与多巴胺

另外，我们可以把新鲜感与寻找信息的动力结合起来说服他人。不可预知性也能刺激多巴胺的分泌：意外事情的发生也会刺激多巴胺系统。

我们以电子设备为例。有新信息进来时，你会收到提示，但你无法准确预知收到信息的时间，也不知道谁会给你发信息。这些新信息是不可预知的。正是这种不可预知性刺激了多巴胺系统。

不可预知的，伴有声音或视图提示的信息，会让人们想要作出某些动作（比如，他们会频繁查看自己是否收到新信息）。

多巴胺对于即将获得奖励的暗示尤为敏感。只要有明确的线索表明会有好事发生，哪怕只是一个小小的暗示，也会激发人的多巴胺系统。本能令我们时刻警惕新鲜事物的出现。

第 5 章中讲过，让大脑对某一特定刺激产生反应是很容易的。如果能把提示音、手机铃声或视图提醒等刺激与新信息配成对，那么反应就会变得自然，变成本能。也就是说，查看新信息就会变成本能。如此一来，你想不关注有没有新信息都不可能。

策略 70

要想得到对方全心全意的关注，就要把刺激变得不可预测，并配上语音或视图提醒。

食物与性

目前为止，我们已经讨论过人类的潜意识对新鲜事物、恐惧以及控制欲的反应。除此之外，还有两个重要的本能内驱力影响着人们的注意力和决定：食物和性。

利用食物激发动力

潜意识告诉我们，我们需要食物以维持生存。看到食物或闻到食物的香味都能吸引我们的注意力。食物可以暂时分散我们的注意力，也可以促使我们产生强烈的欲望和冲动，这取决于我们的饥饿程度。人类天生就会关注食物。

最能引起关注的是食物本身，不过即使是食物的照片，也能把人们的注意力吸引过来。但是，照片中的食物必须处在最前面、正中央的位置。几个人坐在饭店里的照片也暗示着食物的存在，但要想抓住人们本能的关注，照片里的食物必须处于十分显眼的位置。

性暗示

众所周知，性或者性暗示能够非常有效地吸引他人注意力。对性的渴望是人类最强大的本能。即使是最含蓄的性暗示——一个眼神或一抹红晕都足以抓住人们的注意力。

性暗示不仅能够吸引注意力，还会帮助人们做决定，当然这些都发生在潜意识里。我们通常因为一个广告暗示的意思来决定购买某个商品或服务。

策略 71

利用真实的食物、食物的香气，甚至是食物的图片吸引人们的注意力。

策略 72

要想吸引人的注意力，就要充分利用各种形式的性暗示；当然，必须保证使用恰当。

第7章

求 知 欲

想要理解求知欲的重要性，你可以花一个小时来观察一岁的儿童，看他如何靠自己的能力站起来或走路，观察他如何玩拼图等玩具。所有人，不论是儿童还是成人，都有求知欲。掌握一门技术或了解周围环境是人类普遍拥有的动力。人体内有一股动力驱使人们学习并掌握运动、电子游戏，或焊接、做手术、弹钢琴等技能。

运用求知欲说服他人的优势在于这一动力是每个人与生俱来的，而且很容易就能把人们的求知欲调动起来。这个方法也有棘手之处，因为它要求这个动机必须是内在的，即发自内心的。其他人无法把掌握一门技术的渴望强加于你。只有发自内心的求知欲才能成为强大的动力。所幸，我们可以通过改变环境和情境让人们内心的求知欲浮出水面。

以下是乔治·摩根（1990）给求知欲所做的心理学定义：

> 求知欲是一种心理力量，它能激励个体全神贯注、坚持不懈地尝试独立解决问题，鼓励个体凭借自己的能力掌握一门技巧或技能，而这个问题、技巧或技能对于这个个体来说是一个难度适中的挑战。

好奇是人的天性，正是好奇心帮助人们了解周围的环境。儿童在了解环境方面花费的时间越多，越能用成人的方式进行思考和学习。

努力学习并掌握一件事物的儿童或成人是什么状态？他们会关注这件事物，全神贯注地学习并掌握各种信息。由于求知欲是人类的基本动力之一，你完全可以利用它来说服他人。

求知欲完胜奖励

假设你购买了一些新技术，希望手下的软件设计师学会这些新技术并将其充分运用到日常工作中去。你认为这么做能够节省大量时间和金钱，并带来更好的设计。但是，你也知道这些新技术的学习难度很高。

管理层给出的建议是，给所有运用新技术和新流程作出新设计的设计师提供

奖金。你是否该采纳这个建议呢?

在回答这个问题之前，我们先来回顾一下 1973 年的一些研究成果。

玛丽安是一位小学美术老师。她希望学生能多花点时间练习画画。于是，她设计了一个“优秀作品证书”作为奖励。

玛丽安的目的是鼓励学生多花时间练习画画，进而爱上画画。那么她应该按照什么标准颁发证书呢? 学生每练习一次就发一张证书呢，还是偶尔发一次?

针对这个问题，马克·莱佩尔设计了一组实验。他把学生分成三组。

- ❑ **第一组**　画画即有奖。研究员向学生展示“优秀作品证书”，并询问学生想不想通过画画赢得证书。
- ❑ **第二组**　意外惊喜。研究员问学生想不想画画，但对证书只字不提。孩子人们练习一段时间之后，会意外收到一张证书。
- ❑ **第三组**　对照组。研究员问学生想不想画画，但只字不提证书一事，之后也不发放证书。

真正的实验于两周后才开始。研究员在课间时间把画画工具送去教室，但不要求孩子们练习画画，只是保证画画工具随手可得。会发生什么事呢?

第二组（意外惊喜）学生和第三组（对照组）学生用于画画的时间最多。事先知道有奖励的第一组学生用于画画的时间最少。

条件性奖励（即提前说明的、依据某个特定行为给予的奖励）会导致目标行为减少。之后，研究员又继续做了几组类似的实验，实验对象既有成人也有儿童，得到的结果基本相似。

奖励的反作用

下面，我们再回到该不该给使用新科技的软件设计师发放奖金的问题。

答案是，激发员工求知欲比现金奖励的效果更好。其实，令人求知欲降低的不是金钱，而是奖励的可能性。

当员工并不期待奖励时，奖金不一定会扼杀他们对新科技的求知欲。但是，如果你明确告诉他们每使用一次新科技就能获得奖金，一定会导致他们的求知欲

降低。两种做法的区别就在于可能性。

第一种情况下，员工并不知道奖励的存在。第二种情况下，员工知道有奖励，得到奖励的条件就是履行目标行为（使用新流程与新科技）。

有关求知欲的研究表明，如果奖励视新科技的使用情况而定，那么在刚开始的试用阶段，使用新科技的次数会略有上升，但随后就会逐渐减少。如果你的目的是让软件设计师接受并持续使用新技术，就要调动起他们的求知欲。

不要再用现金来奖励使用新技术的软件设计师了，激发他们对新技术的好奇心才是更好的策略。你应该让他们知道这些新技术非常重要，会令他们在将来的职业生涯中受益匪浅。

"胡萝卜与棍棒"对比求知欲

在第 5 章中，我们讨论过如何利用奖励机制说服他人，现在又说这个观点是错误的，应该利用求知欲。怎么会这样呢？

一般说来，激发求知欲的策略之所以能胜出是因为它利用了人的内在动机，而从长远来看，内在动机的效果往往更好。这个答案虽然复杂，但却是最佳答案。

但是，也有许多情况更适合采用奖励机制。如果不存在任何内在动机促使人们做这件事，而说服他们从内心产生做这件事的动力又很难，这时奖励机制就有用武之地了。

固定程序与复杂任务

采用何种方式还取决于你要求他人做何种工作。如果只是要求他们做一件不需要多加思考、只要遵循固定程序就可完成的工作，奖励机制就能发挥很好的作用，效果甚至比激发求知欲更好，见效也更快。保持工作区域整洁就属于这类工作。

"求知"意味着有新的技巧或知识需要你通过学习来掌握。执行固定程序时，没有什么值得你学习的新东西。一个人如果没有掌握高难度技巧或研究新学问的意识，就很难激发内在动机。因此，"胡萝卜与棍棒"的策略依旧有它的市场。

策略 73

如果你要求的事情比较复杂，需要他人学习新技术、掌握新学问，那就利用他们的求知欲。反之，奖励机制也许是更好的选择。

策略 74

如果你希望他人长期做某事，那就要调动起他的求知欲——仅仅给现金或其他形式的奖励是不够的。

给人特殊感

要想调动他人的求知欲，那就一定要让他觉得自己是在学习和掌握一门十分重要的技术。

读过马克·吐温的《汤姆·索亚历险记》（*The Adventures of Tom Sawyer*）吗？汤姆要给姨妈房子的篱笆刷白漆，但他不想干这活儿，便绞尽脑汁让别人替他完成这项工作。

于是，汤姆假装刷漆是一件特别的事，只有技术过硬的人才能完成。路过的男孩子从汤姆身上得到的信息就是给篱笆刷漆是一项既特别又有挑战性的工作。于是他们也想参与刷漆，但汤姆不乐意。他说：

> “我敢打赌，从一千个人，甚至两千个人里都挑不出一个能严格按照要求刷好这篱笆的人。”

我并不是让你像汤姆·索亚那样去骗人。但是，人们的确喜欢那种属于某个精英团体的感觉。我们喜欢因为拥有的某个特殊才能与技巧而区别于他人的感觉。当你暗示某项工作要求具备特殊的才能、技巧或知识时，人们更愿意做这项工作。这时，他们的求知欲已经被你调动起来了。

策略 75

让人觉得某项工作只有某个精英团体的成员才能胜任，这样人们才更有动力去完成这项工作。

挑战就是动力

给人特别的感觉只是调动求知欲的其中一个方面。人人都喜欢挑战。挑战也是人们做事的动力源。

在《汤姆·索亚历险记》一书中，还是在同一章节，马克·吐温对人性的这个特点进行了详细的刻画：

> “尽管他没有意识到，但他发现了人类行为的重要规律——也就是说，要想让一个人或一个孩子渴望一件东西，只需让这件东西不那么容易到手就可以了。”

当完成某件任务很难、很有挑战时，人们就更想完成它。让任务看起来有挑战性也是调动求知欲的方法。太简单的事情无法调动人的求知欲。当然，如果难度过大以致人们觉得无法完成，就会打击他们的求知欲。

一定要掌握好挑战的难度，不能过于简单，也不能太难，应以适合目标群体为宜。有时甚至需要根据时机和目标人物来决定挑战的难度。

我就有这样的经历。几年前，丈夫建议我学习爵士钢琴。当时，他正在学习爵士吉他，他希望等我学会后与我合奏。我曾经学过一点钢琴，但并不熟练，更别提爵士钢琴了。

一想到自己能熟练弹奏爵士钢琴我就十分心动，而且这对我来说确实是个挑战。因此，我决定学习。我参加了几场爵士乐学术讨论会，希望借机找到一位钢琴老师，又买了几本指导用书和视听教程。一想到这是富有挑战性的事情，我就很有动力。

只可惜，事实证明这份挑战对于我来说太难了。我学习了很多爵士乐的知识与音乐理论，也掌握了爵士乐、爵士理论甚至有关钢琴的基础知识。但是，面对下一个目标时，我却心生胆怯。我觉得自己无法熟练掌握爵士钢琴，无法达到和其他业余钢琴手合奏的水平。

当我们看不到任何进步、觉得无论如何也无法掌握这门技巧时，挑战就不再是动力了。

我决定改学爵士唱法。我认为，以我的能力学习爵士唱法应该能达到不多的程度，肯定比学爵士钢琴强。我并不是说爵士唱法本身比爵士钢琴好学，而是说学习爵士唱法的难度正适合我，虽然也有挑战，但肯定能达到一定水平。这份求知欲成为我学习下去的动力。事实证明，学习爵士唱法才是适合我的挑战。这么多年过去了，我仍然在学习爵士唱法，仍然在接受这份挑战。我享受这份挑战，对自己的进步和目前的水平也很满意。我不是艾拉・费兹杰拉、珍妮特・普兰尼特、戴安娜・克瑞尔，但我有自信和其他业余歌手一起演唱爵士歌曲。

如果一开始能找到一位合适的老师定期教授爵士钢琴，也许我就能坚持学习下去。一位优秀的老师知道如何把一门学问或一组技巧分解为学生容易吸收的模块。优秀的老师也是学习方法的大师。将技能与信息分解以便学生理解与掌握是优秀教师应当具备的能力，而这正是利用求知欲驱动人们做事的关键所在。挑战的难度必须适中才能产生求知欲的火花，千万不要让它被难度过高的挑战浇灭。

策略 76

让任务看起来具有挑战性（但并非无法完成），人们才有动力去完成它。

自主权调动求知欲

求知欲是一种内在动机，这就意味着必须由当事人亲自设定目标并制订相应步骤。因此，自主权作为管理自己以及自己工作的能力，也是调动求知欲的一个重要方面。

我们希望按照自己的想法和时间表来做事。我们喜欢自主权。自主权让我们觉得自己手握控制权，因此做起事来更有动力。

假设柯蒂斯管理一个编程团队，他希望下属熟练掌握一种新的编程技术。柯蒂斯不需要指导下属如何学习这门技术、参加哪些培训课程，他只需告诉下属有哪些资源可以利用，然后让他们自己做决定。这个办法能更好地调动下属的求知欲。他也可以和下属讨论学习这门新技术的方法，但是，如果能让下属自己做调研，自己选择学习方法，自己决定是否参加培训课程、参加哪一门课程以及上课的时间就更好了，这样的自主权会让他们更有动力去学习这门技术。

策略 77

给人充分的自主权，它能激发人们强烈的求知欲，使他们更有动力。

努力是好事

如果你在亚洲长大，就会觉得“努力是好事”这个观点只是一个常识。但是，如果你在美国或其他西方国家长大，就会觉得这个观点匪夷所思。

许多西方人都认为努力是件丢脸的事，会打击人的积极性。加利福尼亚大学洛杉矶分校的詹姆斯·斯汀格勒指出，西方文化认为努力说明这个人不够聪明，是无法胜任手头工作的表现。

相反，在许多亚洲国家的课堂里，努力被看做是每个人学习过程中的必经之路。许多亚洲文化将努力看做机遇，而不是问题。努力是学习过程的一部分。当你终于找到办法解决自己长期以来与之斗争的难题时，别人看到的是你坚持不懈的精神。

确实，研究表明人们从错误中学习。要想掌握一种技能，你需要在面临困难时坚持不懈，这样才能最终战胜困难并掌握知识。

电子游戏也是如此。如果游戏过于简单，你很少犯错，这样的游戏肯定提不起你的兴趣。犯错，然后在错误中努力掌握游戏技巧也是游戏令人着迷、有趣的原因之一。这种程度的挑战激起了我们继续玩下去的欲望。

策略 78

如果能让人们付出努力，哪怕只是一点点，都能提高他们的求知欲，从而提高他们的动力。

策略 79

给人以犯错的机会。

用反馈维持动力

除了允许人们犯错以外，你还可以针对他们的错误给予反馈，从而帮助他们学习和调整。适时、适当的反馈能够提高人们的求知欲。

但是，使用这个方法时必须小心谨慎：错误时机的错误反馈会打击人们的求知欲。瓦莱丽·舒特（2007）对上千例针对反馈的研究进行了分析。如果你想利用反馈信息来保持人们的动力和求知欲，就一定要牢记以下几点。

正确与否？

首先要反馈给对方的信息就是他们做事的方法是否正确。对方做得对不对必须要明确。不要小看这一点，因为模棱两可实在太容易了。

假设杰罗姆经营了一家咖啡馆，他正在培训新来的服务员凯思林。凯思林泡了一杯浓缩咖啡，杰罗姆评价道："第一次能泡出这样的味道已经很不错了。不过，你还有进步的空间。"杰罗姆认为凯思林做的究竟是对还是错呢？光凭这句话很难判断。当你给别人反馈意见时，一定要将意思表达清楚，不要像杰罗姆这样含糊不清。

杰罗姆完全可以这么说："滤嘴清洗得不够彻底。所有残渣都要洗掉。再来一次。"这样，凯思林就准确知道自己错在哪里了。

提供简短的解释

上面说过，杰罗姆可以这么评价凯思林冲泡的第一杯咖啡："滤嘴清洗得不够彻底。所有残渣都要洗掉。再来一次。"这条反馈中包含了解释。如果杰罗姆只说

前半句："滤嘴清洗得不够彻底。"这样的评价只是告诉凯思林她错在哪里，并没给出解释。后半句（所有残渣都要洗掉。重新来一遍。）就是简短的解释。

解释提供的是细节，是凯思林改正错误的依据。没有这个解释，凯思林就不知道自己下一次该如何改进。

解释应该尽量简短。如果杰罗姆的反馈是这样的："每次泡浓缩咖啡之前，应该先把残渣倒掉，并用热水冲洗滤嘴。更换滤器前一定要检查是否仍有残渣，确保滤器干干净净。用流水冲洗滤网，并用刷子将其刷干净。还有，滴水盘每天要清理数次，而且每泡一杯咖啡都要把喷嘴擦干净。"

这些信息也许很重要，但用来解释第一个步骤的反馈意见未免太长了。

选择最佳时机给出反馈

也许你认为最好应该立刻给出反馈，但事实并非如此。如果完成一项工作包含几个小步骤，最好等到对方完成所有步骤后再针对整个工作给出反馈意见。

对每一个步骤都进行评论会打乱这项工作的正常节奏，也剥夺了他人自己更正错误的机会。另一方面，如果反馈间隔的时间过长，对方可能已经想不起来你的反馈针对的是哪个步骤。

最好的办法就是将这项工作分成几个步骤。在对方完成 3 ~ 4 个步骤或犯 2 ~ 3 个错误时给予反馈，这两个时机都比较合适。

不要在反馈中掺杂表扬

反馈一定要客观。记住，求知欲是内在动机的一种，与奖励无关。人们不需要依靠赞扬来继续自己的行为，相反，突然提出表扬会将人们的注意力从内在动机转移到外在动机上，这很可能真的打击到他人的求知欲。

另外，反馈通常都是针对需要改变的地方。将针对错误与不足的反馈和赞扬放在一起只会令人困惑。比如，杰罗姆对凯思林说："滤嘴清洗得不够彻底。所有残渣都要洗掉。再试一次。"

他的反馈很客观，不包含赞扬的成分。如果杰罗姆这么说："滤嘴清洗得不够

彻底。所有残渣都要洗掉。不过，这是你第一次泡咖啡，已经表现得很不错了。你已经逐渐掌握泡咖啡的窍门了。再试一次。”

第二段话既有反馈又有赞扬。这么说也许会让杰罗姆感觉好一点，却很可能令凯思林感到困惑。她的清洗方法到底是对是错呢？

老师或导师优秀与否就在于他们是否懂得选择恰当的时机给出反馈。

策略 80

给他人以反馈意见，从而帮助他们从错误中学习，但不要仅仅为了给出反馈意见而打断他人的工作流程。

策略 81

在提出反馈意见的同时最好加上一个简短的解释。

策略 82

选择恰当的时机给予反馈意见。

策略 83

利用反馈意见提高求知欲时，一定要保持意见的客观性，不要掺杂表扬。

利用福流状态

假设你正全神贯注地从事一项活动，完全不顾外界的情况。仿佛周围的一切都离你远去，你没有意识到时间流逝，甚至几乎忘了自己是谁、在哪里。这就是所谓的“福流状态”（flow state）。

如果你能激发出他人的福流状态，就能说服他们长期以巅峰状态专注于一件事。如果你能激发出他人的福流状态，就能调动起他们的求知欲。

福流状态

米哈里·齐森特米哈伊教授已潜心研究福流状态多年，并于 2008 年出版了

相关专著。下面我们来了解一下福流的基本知识，包括福流状态出现的条件以及出现时人们的感受。

要全神贯注

控制注意力与集中精神的能力至关重要。一旦因外界事物而分心，福流状态就会消失。

要有具体、清晰、可实现的目标

不论进行什么活动，福流状态的出现都需要一个具体目标。当我们精神高度集中时，大脑只会接收与目标相关的信息。

研究显示，我们要对实现目标的可能性十分乐观才能进入并保持福流状态。若感到自己失败的可能性很大，福流状态就不会出现。反过来，如果所做的事情不具有挑战性，就无法持续吸引我们的注意力，福流状态自然也会消失。

要有反馈

要停留在福流状态，我们需要在实现目标时收到反馈信息（参见上一节有关恰当反馈的介绍）。有些最有价值的反馈信息恰恰来自事情本身。

比如，我在福流状态下弹奏钢琴时，钢琴奏出的动听乐曲就是我得到的反馈信息，不一定需要一位钢琴老师一直在我身旁给我反馈。

要有控制能力

控制能力是进入福流状态的重要条件。我们不一定要控制整个场面，或感觉自己在控制整个场面。但是，当我们遇到挑战时，如何应对的关键控制权必须切实掌握在自己手中。

对时间流逝的感知发生了变化

有人觉得时间过得真快——抬头一看，发现已经过去几个小时了；有人则觉得时间变慢了。

要有安全感

要进入福流状态，自我意识与生命安全必须得到保障。充分放松的心态是将全部注意力投入工作的前提。实际上，大部分人在全神贯注工作时都会失去自我意识。

福流状态因人而异

激发福流状态的活动因人而异。能激发你的福流状态的活动不一定能激发他人的福流状态。

福流状态无文化之分

目前为止，福流状态是人类共有的心理状态，没有文化之分。只有某些具有心理疾病的人才无法达到福流状态。比如，精神分裂患者很难进入或停留在福流状态，原因很可能是他们不具备上述条件中的一个或几个，如高度集中的注意力、控制能力或安全感。

福流状态令人愉悦

简单地说，我们喜欢停留在福流状态。

前额皮质和基底神经节都不可或缺

注意力的集中离不开前额皮质，基底神经节与多巴胺的分泌相关。多巴胺是人类快乐与动力的源泉。

如何激发福流状态

能够激发福流状态的活动各种各样，比如弹奏乐器、做饭、写报告或演讲，做这些事情时我们都可以处于福流状态。福流状态并不局限于某些特定的事情，也不需要通过创新来实现。

福流状态的出现取决于我们做事情的方式而不是所做事情的类别。处于福流状态时，我们有动力继续当前的事情。而且，为了再次进入福流状态，我们愿意重复这件事。

下面我们举例说明。假设你要求下属杰夫针对选定的主题写一份白皮书。你希望他独立制订调查计划，选定面试人选，并在完成白皮书后给整个团队做总结。你希望杰夫能够喜欢这项工作，这样他才能积极主动并在将来负责其他白皮书的编写。

结合这个假设，我给大家介绍几个让他人进入并停留在福流状态的方法。

❑ 给他人指定一项具体任务，但任务目标必须是可实现的。

把你的目的告诉杰夫：你希望他完成一份白皮书并给整个团队做报告。向他说明你的信心：你知道他没有类似经验，因此会遇到一些挑战，但你相信他能胜任这份工作。告诉他白皮书的具体要求，如字数要求、截止日期等。

- 给当事人充分的自主权，如做事方式、地点、时间以及合作人员都由当事人自行决定。

  你可以给杰夫分配一些基本资源，或告诉他遇到困难时可以向你求助，但必须让他知道，如何完成这份白皮书由他自己决定。

- 不要打断他人的工作。

  你平时遇见杰夫时，一定要克制住询问白皮书进展的冲动。

- 创造机会给出反馈意见，最好是工作本身提供的反馈。

  杰夫能够自己判断出工作有没有进展,因此有些反馈是他从工作中得到的。

如果能按照上述方法设定编写白皮书的任务，杰夫就能在工作时进入福流状态。一旦进入福流状态，他就会爱上这份工作，做起事来也更有动力，将来也会愿意做更多同样的工作。

策略 84

激发出人们的福流状态之后，他们会把更多时间和精力投入到工作中。

策略 85

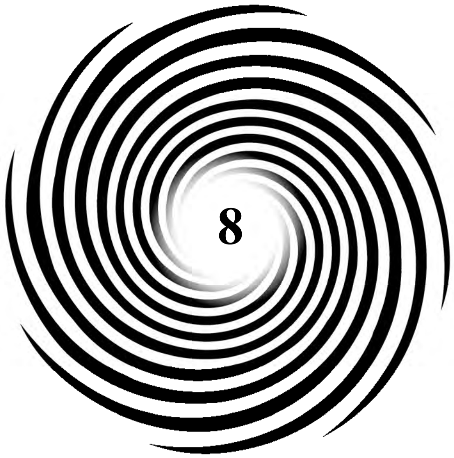
要想人们停留在福流状态，就要把关于如何工作的控制权交到他们手中。

策略 86

要想人们停留在福流状态，一定不要打断他们。

策略 87

要想人们停留在福流状态，不仅要让这份工作具有挑战性，还要确保目标可以实现。



第 8 章

思维幻觉

相信你一定看过如图 8-1 所示的视错觉图片。

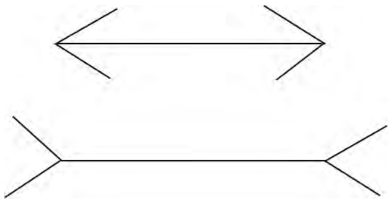


图 8-1 缪勒–莱伊尔错觉

上面的直线看起来比下面的短，但实际上两条线段长度相等。我们会被视错觉欺骗，同样也会被认知幻觉所迷惑。大脑会误导我们把虚假当成事实。了解这些“思维幻觉”之后，你就能理解人们的思考模式，并理解他们为何会不经思考就自动作出反应。你可以利用人们自动化的思考模式说服他们做事。

再来看图 8-2。

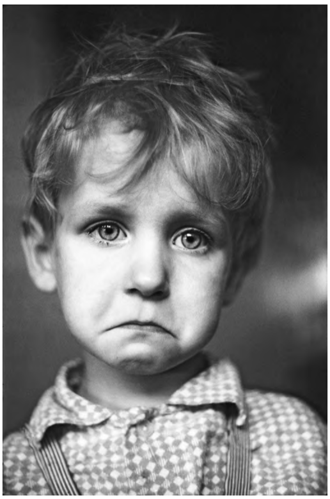


图 8-2 你看到了什么？

你看到了什么？我想你可以迅速给出答案：一张小男孩的照片，他看起来很伤心。这个答案并不是你思考的结果。在《思考，快与慢》（*Thinking，Fast and Slow*）一书中，作者丹尼尔·卡内曼（2011）描述了两种大脑思考系统，并称为“系统 1”和“系统 2”，或“自动思考”与“费力思考”。解读图 8-2 中的照片就是系统 1 在运作。这套系统能自动运行，速度快，凭直觉。前面几个章节我们已经讨论过，

在大脑中进行的信息处理大多是无意识的。被卡内曼称作“系统 1”的思考方式大多也是无意识的。

现在，请看下面的数学题，看你能否不靠纸笔仅通过心算得出结果。我是认真的，请暂时停止阅读，花半分钟时间心算下面这道数学题。

$$18 \times 26=?$$

希望你确实努力算过，不过我敢打赌你没算出来。你很可能已经放弃了。这就是系统 2 的思考方式，难度高，很费力，不能自动运行。系统 2 需要我们有意识地驱动它，思考过程也很艰难。卡内曼还提到一项研究，说明当系统 2 努力运行和思考时，我们的瞳孔会放大。仔细观察人们的眼睛，就能判断出系统 2 是不是正在他们的大脑中运行。

让我们再试一次。下面是一道数学应用题。

> 买一只球拍和一个球一共花了 1.1 美元，球拍比球贵 1 美元。请问，一个球的价格是多少？

你的答案是什么？这是谢恩·弗雷德里克（2005）设计的一系列问题的其中一个，收录在认识反应测验题（*Cognitive Reflection Test*）中。你一定认为这个问题会激活系统 2。毕竟，这是一道数学题。有趣的是，大多数人开始给出的答案都是 0.1 美元。但这个答案是错的。正确答案是 0.05 美元。（如果球的价格是 0.05 美元，而球拍比球贵 1 美元，那么球拍的价格就是 1.05 美元。1.05 加上 0.5 等于 1.1。）

系统 1 总是第一个跳出来回答每个问题，解决每个问题，对当前的情况作出反应。在我们阅读球拍与球的价格的数学题时，系统 1 凭直觉给出了答案，因此我们认为任务已经完成。系统 2 连参与进来的机会都没有。

大脑爱偷懒

系统 1 几乎总能战胜系统 2。基本上，我们的大脑都爱偷懒。它们不想努力工作。

从生理学和生物进化的角度来看，努力思考会消耗大量葡萄糖，导致我们不

得不去寻找食物。当系统 2 努力思考去哪里能找到食物时，我们很可能不会注意到一只狮子正在慢慢靠近。大多数情况下，大脑都会采纳自动运行的系统 1 给出的简单直接的答案。而且大多数情况下，采纳系统 1 给出的答案更安全且省事。

在进化过程中，我们逐渐把大部分决定交给系统 1（直接、迅速的大脑处理过程）去做，让它给出最近似的答案。大多数情况下，即使是勤劳的、努力思考的系统 2 也会采纳系统 1 给出的答案。要想让系统 2 打败系统 1，难度很大。我们再回顾一下本章开头提到的缪勒–莱伊尔错视（如图 8-3 所示）。

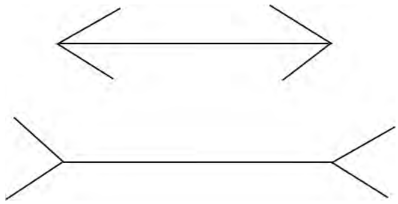


图 8-3　缪勒–莱伊尔错觉

现在你知道这两条线段的长度相等。实际上，我建议你找一把尺子来验证一下，两条线段是否一样长。不过这并不重要。不论你看几次，不论你是否相信我以及是否用尺子去测量，你看到的仍是一长一短两条线段。不论系统 2 怎么向你证明这两条线段长度相等，也不论系统 2 怎么向你解释视错觉的产生原因，系统 1 仍然认为一条线段比另一条线段长，并把这个结论传递给系统 2。

这些与说服他人做事有什么关系呢？

大多数情况下，依靠系统 1 来思考问题都能得到很好的结果。它能保证我们的生命安全，让我们有能力同时处理纷至沓来的数据，认清这个世界。但是，有时系统 1 确实会迅速作出一些没有经过深思熟虑的决定。所以，你可以利用人们倾向于迅速作出决定的特点说服他们。

弄清楚系统 1 与系统 2 的区别后，你有两个选择。第一，在表述你的要求、任务或论点时尽量保证系统 1 继续运行，令自己有更多机会迅速得到对方的同意；第二，万一你需要对方在作出决定或采取行动前考虑清楚，也可以通过几个特定的方法来激活系统 2。

要想成功说服对方，一定要先想好激活哪个系统然后再行动。否则，系统 1

就会占据上风。

策略 88

如果你希望对方迅速做出决定，那就简化他们的思考过程。

策略 89

如果你希望对方考虑清楚，就提高思考的难度。

寻找原因

"蒂姆和他哥哥吵了一架。第二天，蒂姆带着一身的伤去上学了。"

读完上面这段话，你很可能自然而然地给两句话加上因果关系：蒂姆受伤是因为他跟哥哥吵架了。我说的对吗？原话并没有清楚地说明蒂姆受伤的原因，但系统 1 抢先为你得出了上述结论。真相也可能是蒂姆只是跟哥哥有口舌之争，身上的伤是他后来跟朋友踢球时留下的。

系统 1 将原文两句话视为因果关系（不论是否存在因果关系），因为它喜欢条理清晰的故事。系统 1 喜欢所有事情都能条理清晰、紧密地联系在一起。它喜欢连贯性。当观点与事实"拼凑"到一起或同时出现时，系统 1 会迅速将二者联系起来，然后作出决定。

科学家与研究员不喜欢人们罔顾事实随意建立因果关系的习惯。他们称这种思维为逻辑谬误。以下是两种常见的逻辑谬误：

(1) 认为同时发生的两件事之间一定存在因果关系；

(2) 如果两件事先后发生，一定是第一件事导致了第二件事。

也许你听过这样一句话："相关并不意味着因果。"不同因素混在一起很正常，但要想分清哪个是因哪个是果就很困难，甚至根本分不清。

比如，许多研究数据表明，接受激素取代疗法治疗的女性患心脏病的概率较低。

因此，医生假设激素取代疗法可以帮助女性避免心脏病，而且很多医生让绝经期的女性患者接受激素取代疗法。但是，上述研究只是说明两者有相关性，并

未说明两者是因果关系。

结果，事实证明，给普通女性注射激素会提高她们患心脏病的概率。之前已经有研究表明，激素与心脏病的关系实际是社会经济地位与心脏病的关系。

要求并接受激素取代疗法的女性普遍拥有较高的社会经济地位。她们的饮食水准较高，运动量较大。正是因为合理的饮食与运动使得她们患心脏病的概率降低，跟激素没有关系。激素取代疗法与心脏病之间有相关性，但激素并不是降低心脏病发病率的功臣。

不过，系统 1 可不想考虑这些。一听到两者之间有相关性，它就会直接得出两者间存在因果关系的结论。如果你希望人们随意进行这种逻辑跳跃，那就要把你手中的信息编织成一个完整的故事，不含一丝意外。如果你希望人们运行系统 2 将问题考虑清楚，就要想办法激活系统 2。稍后会详细讲述如何激活系统 2。下面，我们先来看看系统 1 的工作模式。

策略 90

如果希望对方迅速做出反应，那么你的要求必须尽量简单，让其不需要太多思考就能完成。

运用连贯的故事

本书专门有一章介绍故事的力量。系统 1 不仅喜欢故事，还希望所有事情都能关联起来形成一个连贯的故事。

如果要激活系统 1，敦促人们凭直觉迅速作出决定，就要编一个连贯的故事，不能中途改变故事情节的走向。一旦你提出脱离故事逻辑的新观点或改变故事情节，所有的一切就会分崩离析、逻辑混乱。这会让系统 1 感到不安，并向系统 2 求助。

这就是简单、单一的信息比复杂的信息更有效的原因。我可以举例说明。

我曾经与一家制作动画视频的公司合作。他们为我的网站和博客制作动画。动画中有声音，同时还有一只手以作画的方式将背景音所说的信息画出来。这家

公司叫 TruScribe（手绘真实），专承接动画视频业务。多简单！向客户介绍公司业务时，很容易就能解释清楚。他们的业务很简单，网站上的介绍也很简单。（当然，也会配有动画！）

正因为简单易懂，人们很容易就会迈出下一步——与公司联系，商谈合作机会。如果公司还做品牌推广或商标设计（这是公司老板在成立 TruScribe 之前从事的业务），公司的业务与定位理解起来就比较复杂。这个公司业务的故事因为简单所以连贯，只需运行系统 1 就能理解。

策略 91
你的故事越简单连贯，人们就越容易做出决定或采取行动。

启动效应

先看下面这个单词：

HOCKEY（曲棍球）

下面，请完成以下单词填空：

P_CK

你很可能会填入字母 U，组成单词 Puck，意思是曲棍球运动所用的球。

但是，如果我先给你看的是下面这个单词：

SUITCASE（行李箱）

然后再要求你完成相同的单词填空：

P_CK

我想你一定不会填入字母 U，而是填入字母 A，组成单词 Pack，意思是打包。

你是如何决定填写字母 U 还是字母 A 的呢？

这就是“启动效应”的典型例证。系统 1 非常容易受到启动效应的影响。只

是让对方看了一个单词，就能影响他们对接下来发生的事件的反应。正如我们所见，以单词 Hocky 作为启动的引子，就能得到单词 Puck。以单词 Suitcase 作为启动的引子，就能得到单词 Pack。

刻薄的大富翁

孩子小的时候，我常陪他们玩大富翁游戏。这是我儿子最喜欢的一个游戏，也是我最喜欢的游戏。后来，没有人愿意跟我们两个人玩这个游戏。因为我们太强硬、太无情了。

我们俩只要开始玩大富翁游戏就会无休止地玩下去，因为我们都不愿意妥协或协商。“你变刻薄了。”我的女儿会这么抱怨。事实的确如此。我能感觉到自己行为上的变化。

原来，我的行为方式发生变化是有原因的。美国明尼苏达大学市场营销专业的助理教授凯思琳・佛赫斯研究了金钱对人的影响。她在实验中甚至没有使用真正的钱，仅仅是钱这个概念就能改变人们的行为。

凯思琳做了一组实验。一种实验是让实验参与者整理打乱语序的句子，有些句子与钱有关。一种实验是在参与者完成实验任务的房间里设置与钱有关的因素，比如在房间里放一些大富翁游戏币，或将房间电脑的屏幕保护图案设置为钱的图片，或提供其他让人想到钱的线索。然后，她让参与者经历各种设定好的场景。比如，有人故意在房间落下一盒铅笔，一名（假装的）参与者向其他人求助，要求参与者捐钱给慈善机构等。

这些实验得出的结论都相同。被金钱影响的参与者求助的次数、帮助他人的次数、捐款的数量都较少。他们更愿意独自工作或游戏，并拉开自己与其他人之间的空间距离。

佛赫斯（2006）的结论是，金钱这个概念导致人们表现出自给自足的行为。她对自给自足的定义是：努力完成个人目标、喜欢与他人分开的状态。

如果你希望人们自己自足，那就用钱的概念或图片作为启动引子影响他们。如果你希望人们互帮互助，那就避免提及钱，也不要展示与钱有关的图片。

策略 92

当你希望人们行为独立时，就在他们面前提及金钱。

策略 93

当你希望人们相互合作、互相帮助时，千万不要提到金钱。

死亡信息

索菲正在为慈善晚宴准备演讲稿。晚宴的目的是为一家公益机构筹款，资助医疗小组前往农村和贫穷地区给担负不起医疗费用的人做手术。

索菲希望自己的演讲能打动出席晚宴的赞助人，促使他们捐更多钱支持即将开始的医疗支援。

索菲应该传递怎样的信息才能让自己更有说服力从而得到捐款呢？准确地说，她是否该提到死亡呢？她是否该指出有人会因为没有医疗团队提供的救助和手术而死亡呢？提到死亡会促使慈善家提高捐款额还是降低捐款额呢？

在回答这些问题之前，我们先来看一个类似但略有不同的情况。艾莉莎也在为慈善晚宴准备演讲稿。晚宴的目的是为当地一家医院筹款。这家医院正在为新建一栋配楼筹集资金，配楼竣工后将专门用作癌症治疗。她希望自己的演讲能说服出席晚宴的赞助人资助这个新项目。

艾莉莎应该运用怎样的信息让演讲具备说服力、筹到善款呢？该提到死亡吗？该不该指出患癌症的社区居民会因为没有这栋配楼而死亡？

上一节我们讨论了金钱作为启动的引子能够影响人的行为。不仅钱这个概念可以用作启动的引子，死亡这个概念也可以。

在《思考，快与慢》一书中，卡内曼也提到了这方面的研究。这种用死亡做引子的方式称为“死亡提醒”或“恐惧管理理论”。死亡信息包括因癌症死亡的人数、具体某个人的死亡或一张垂死之人的照片，提及这些信息都可以看做是用死亡做引子。

听众听到有关死亡的信息时，其行为会发生改变。经过死亡信息的启动之后，

我们会表现出更多的亲社会行为。换言之，经过死亡信息的启动之后，我们会尽量让自己的行为方式符合自己所属群体的社交标准。以死亡信息为引子会促使我们追随群体成员共同的行为方式。

既然如此，希望筹到更多善款的索菲和艾莉莎到底该不该在演讲中使用死亡信息呢？

如果捐款是这个群体的社交准则，答案就是肯定的。但事情往往没这么简单。有些有钱人认为富人有义务回馈他所在的社区，经过死亡信息的启动之后，他们也更愿意捐款。但是，他们只愿意资助自己所在社区的慈善事业。

经过死亡信息的启动后，我们对他人的同情程度会降低。因为，经死亡信息启动后，与同情相关的大脑活动的频率会降低。这就是人们经死亡信息的启动后对和自己不属一类的人不那么敏感的原因。

研究表明，当人们经过死亡信息的启动之后，对残疾人的同情程度会减少，并倾向于责怪受害人，而不是帮助他们。以死亡信息为引子还会让人们更愿意服从权威。

综上所述，艾莉莎应该在演讲中加入有关死亡的内容，因为她的目的是给当地居民谋福利；而索菲则不应该提到任何与死亡相关的内容，否则只会降低人们对“别人”的同情程度。

策略 94

如果你希望他人服从权威，可以使用死亡信息。

策略 95

如果你希望他人遵守自己所认同的群体的社交准则，可以使用死亡信息。

策略 96

如果你希望他人对自己社区的人宽容仁慈，可以使用死亡信息。

策略 97

如果你希望他人同情或包容自己社区以外的人，不要使用死亡信息。

锚定：当数字不仅仅是数字

请看下面一道乘法算术题。不要真的去计算结果，只需估计一下大概结果是多少。

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$$

当阿莫斯・特维斯基和丹尼尔・卡内曼（2011）向实验参与者抛出这个问题时，大家给出的结果平均为 2250。

但是，当二人将算术题中的数字顺序倒过来时，题目就变成了这样：

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$$

对于这道题，参与者得出的结果平均是 512。（正确答案是 40 320。）

实际是同样的题目，只是数字排列顺序不同，一个是 8 在前，一个是 1 在前，但结果确实前者明显高于后者。

一个数字就能影响人们的预测、看法或对另一个数字的偏爱，特维斯基和卡内曼把这个现象称作"锚定与调整法则"。人们很容易受到你一开始提供的参考点的影响。这个参考点扮演着锚的角色，影响人们的预期。

比如，便利店的苏打水特价促销，但每位顾客限购 10 瓶。与仅仅特价但不限购相比，这种情况下顾客购买的数量更多。可以说，限购 10 瓶恰恰把 10 变成了参考点。如果不提到任何数字，0 就是默认的锚。有了 10 这个数字作为锚之后，人们购买的数量明显增加了。

把最贵的产品与服务放在最前面

我家附近有一家洗车行，其价目表是这样的：

超级至尊外部清洗	24.99 美元
至尊外部清洗	15.99 美元
超级外部清洗	11.99 美元
轮毂快捷清洗	8.99 美元

洗车行给项目取名时可能也下了一番功夫，但价格的排列方式显然使用的是锚定法则。人们正常的阅读习惯是从左往右、从上到下，因此我第一眼看到的价格就是 24.99 美元。这就设定了一个锚。与锚相比，15.99 美元和 11.99 美元似乎也算不上高价了。

如果把价目表的顺序反过来呢？

轮毂快捷清洗	8.99 美元
超级外部清洗	11.99 美元
至尊外部清洗	15.99 美元
超级至尊外部清洗	24.99 美元

现在，锚变成了 8.99 美元。与锚相比，15.99 美元和 24.99 美元这两个价位似乎就高了很多。

定价的技巧：20 美元还是 19.95 美元？

假若你留意一下现在商品的定价方式，就会发现商品价格都很精确：29.95 美元，而不是 30 美元。从锚定的角度来看，精确定价与整数定价有区别吗？答案是肯定的。

顾客会根据产品定价调整自己的心理价位。若使用整数价格作为锚，顾客所做的调整要多一些；若用非整数价格作为锚，顾客所做的调整就少一些。因此，当产品定价是 29.75 美元时，29.75 就是锚，这时人们就会对价格中更为精确的部分作出调整，即在标价基础上提高或降低 10 美分。那么，他们的心理价位就会调整到 29.85 或 29.65 美元。

如果定价是 30 美元，30 就是锚，这时顾客就会调整个位数字。比如，他们的心理价位会调整到 31 美元或 29 美元。

由此可见，锚定不仅能影响数字本身，还会影响使用的度量单位。最初的定价越精确，顾客的心理价位与你的定价就越接近。

锚定与调整法则的任意性

锚定与调整法则有一个奇特的特点：参考点与当前话题不一定必须相关。

特维斯基与卡内曼还做了另一个转轮盘的实验。轮盘上的数字设定在 1 ~ 100，但他们在轮盘上动了手脚，导致不论参与者怎么转，最终都会定格在 10 或 65。待参与者旋转轮盘得到一个数字后，实验员会要求他们估计加入联合国的非洲国家数量占整个非洲大陆的国家数量的百分比。

轮盘定格在数字 10 的参与者给出的估计值平均为 25%，而轮盘定格在数字 65 的参与者给出的估计值平均为 45%。即使是一个不相干的数字都能起到锚的作用。

小测验

我们来做个小测验。

(1) 如果你是美国公民，请在纸上写下社保账号的后两位数字。如果你不是美国公民，请在 10~99 之间任意选择一个两位数并写在纸上。（请务必写好之后再继续往下阅读！）。

(2) 请看以下产品信息：

> “拉菲·罗斯柴尔德集团出品的红酒套装，共 3 瓶，分别是：产自波尔多酒庄的卡瑟天堂古堡、产自朗格多克的奥希耶古堡以及产自智利的巴斯克十世。”

(3) 你愿意以与你的社保账号后两位数（或你随机写下的两位数）相同的价格购买这组酒吗？如果你写下的两位数是 45，那么你愿意以 45 美元的价格购买这 3 瓶酒吗？假设你不知道这些酒的价格，也不要咨询其他人或上网查，直接回答这个问题。

丹·艾瑞里（2003）做过一个类似的实验。他向学生展示了几件物品，有红酒、一套无线键盘和鼠标、一本平面设计指导用书以及一盒比利时巧克力。接着，他给每位学生发一张纸，上面列有之前展示的所有物品，并要求学生写下自己社保账号的后两位。然后，他要求学生把写下的两位数当做同等数额的美元（如最后两位数字是 45，就把它换算成 45 美元），考虑是否愿意以此价格购买列出的物

品，并一一在物品旁边注明。接下来，他又要求学生在每一个物品旁边写下他们愿意出的最高价。学生写下的数字就是他们的出价，出价最高的学生以他所出的价格购得物品。

实验结束后，他对实验数据进行了分析。社保账号后两位数介于 80 ~ 99 之间的学生出价最高（平均出价为 56 美元），社保账号后两位数介于 1 ~ 20 的学生出价最低（平均出价为 16 美元）。另外，所有学生都表示他们的出价完全没有受自己写下的社保账号后两位数的影响。

策略 98

若希望他人接受大数额，就选一个大数额作为参考点。

策略 99

若希望他人接受小数额，就选一个小数额作为参考点。

策略 100

若要影响他人对价格的看法和估计值，任意一个数字都可以用作参考点。

策略 101

若希望他人选择高质量的产品或服务，就要把品质和价格最高的产品和服务列在最前面。

策略 102

若希望他人的心理价位接近你最初的定价，就要用精确的定价作为参考点。

策略 103

若希望他人的心理价位不同于你最初的定价，就要使用整数定价。

因为熟悉，所以满意

为什么连锁的餐馆和商店能取得成功？其中一个原因是所有分店的外观和所售商品都很相似——有时甚至出售完全一样的商品。

尽管大脑中有一部分喜欢新鲜事物，但是，当新鲜事物太多且出现得过于频

繁时，人会变得紧张。人喜欢熟悉的事物。面对熟悉的事物时，系统 1 继续运行。系统 1 认为熟悉和优质是对等的。

曝光效应

随着一件东西在我们面前曝光的次数越来越多，我们会对它越来越熟悉，并觉得它越来越“好”。这就叫做“曝光效应”。在曝光次数达到 5～7 次时，曝光效应也达到了顶峰，之后我们就开始期盼新鲜事物。

熟悉等于真实

系统 1 不仅把熟悉等同于优质，还把它等同于真实：

熟悉 = 优质 + 真实

系统 1 的这步跨越很有意思。我们熟悉一件事物，并不代表它一定是真的。但是，如果我们经常看到或听到一件事物，系统 1 就会把这种熟悉与喜欢等同于真实。

记住，如果你不希望唤醒系统 2，而由系统 1 负责所有过程，就要保证你所传递的信息简单连贯：

简单 + 熟悉 = 优质 + 真实

减少信息的认知难度会让信息看上去更真实。

人们认为熟悉的事物更容易再次出现

2012 年 10 月，纽约遭遇了一场强劲飓风（飓风桑迪）的侵袭。在未来的 5 年里，纽约再次遭遇超强飓风侵袭的可能性有多高？

如果你在 2012 年 10 月，即飓风来袭之前问人们这个问题，得到的答案肯定不同于 2012 年 11 月，即飓风侵袭之后得到的答案。

当我们对某件事物很熟悉时，即对相关经验记忆犹新，我们很容易高估类似

经验再次发生的概率。如果我们不熟悉一件事，即最近的记忆中没有相关经验，我们就很容易低估类似经验再次发生的概率。在这种熟悉效应的影响下，我们很难准确预测某件事情发生的可能性。

这种熟悉效应也可以作为你说服别人的依据。比如，你希望人们购买洪水保险，最好的推销时机就是发生洪涝灾害的新闻播出后。最近经历过或听说过洪涝灾害的人会高估将来再次发生洪涝灾害的可能性。

策略 104

如果你希望产品或观点在人们脑海中留下积极的印象，就尽量让人们对产品或观点熟悉起来。

策略 105

要让别人相信你提供的东西优质且真实，请尽量保持宣传内容简单，并让这个东西在他们面前曝光 5～7 次。

策略 106

如果你希望他人认为类似事件会再次发生，应在该类事件第一次发生之后立即采取行动。

策略 107

如果你希望他人低估某事件再次发生的可能性，可以找一件类似的，但最近没有发生过的事件作为参照。

策略 108

如果你希望他人高估某事件再次发生的可能性，可以提一件类似的，且最近发生过的事件作为参照。

提高阅读难度

请解答下面这道数学题。

湖里生长着一片莲叶，面积以每天翻倍的速度增长。若莲叶覆盖整个湖面需要 48 天，那么覆盖半个湖面需要多少天？

答案是 24 天，还是 47 天？

谢恩·弗雷德里克将这道题收录在了他编纂的认知反应测验题中。在实验中，他将这道题用清晰的字体呈现给一半参与者，清晰度类似于你看到的题目。而另一半参与者看到的题目字体很难辨认，类似于下面的字体：

湖里生长着一片莲叶，面积以每天翻倍的速度增长。若莲叶覆盖整个湖面需要48天，覆盖半个湖面需要多少天？

字体的清晰度会对参与者的答案产生影响吗？这种影响是正面的还是负面的？（顺便提一下，正确答案应该是 47 天。）

字体确实对参与者的答案产生了影响，不过效果可能不是你想的那样。当字号较大、字体清晰可辨时，90%的人回答错误；当字体不容易辨认时，只有 35%的人回答错误。

当字体清晰可辨时，系统 1 做了它该做的事——快速做决定，但往往不够准确。当字体不容易辨认时，系统 1 投降，系统 2 接管。换言之，当字体不容易辨认时，人们会更努力思考，逻辑性也更强。

我并非建议作者和设计师故意让所有文字的字体难以辨认，但这些发现确实值得我们停下来反思一下，我们是不是在不经意间（又或者是故意的）用字号大、易辨认的字体“鼓励”读者在阅读过程中不进行思考呢？

策略 109

若希望他人迅速对所读内容做出反应，可使用清晰可辨的字体简化阅读过程。

策略 110

若希望他人在对所读内容做出反应之前多加思考和分析，可使用难以辨认的字体加大阅读难度。

被现状麻痹

在《思考，快与慢》一书中，丹尼尔·卡内曼提出了以下问题：

“摩西带进方舟的动物每种各有几只？”

你的答案是什么？每种动物各两只？

实际上，摩西没有将任何动物带进诺亚方舟，把动物带进诺亚方舟的是诺亚。在你读这个问题时，系统 1 踊跃地站了出来：“哦，这道题，动物和方舟，答案是两只。”显然，系统 1 并没有努力思考。只要一切朝着大脑预期的方向发展，系统 1 就会做最少量的、必要的思考工作，因此容易犯各种错误。尽管句子里的主人公是摩西而不是诺亚，但由于两人都是圣经中的人物，因此你没有注意到这个差异。

如果我的问题是这样的：

“詹姆斯·邦德带进方舟的动物每种各有几只？”

即使你不知道詹姆斯·邦德是谁，也不会被麻痹，认为问题很合理。因为系统 1 不认为詹姆斯·邦德这个人物应该出现在这个句子里。只要有不符合系统 1 期待的事件发生，它就会把工作移交给系统 2。

系统 2 立刻就能发现问题的不合理之处。系统 1 一直在寻找“正常情况”。卡内曼指出，系统 1 负责维护和更新你的认知体系，以便你随时知道什么是正常情况。当事情“不正常”时，系统 1 就会请系统 2 协助分析。

系统 2 会做奶牛式跨栏。这个句子是错误的，对吗？你立刻就注意到了问题所在。作者为什么要写“系统 2 会做奶牛式跨栏”这么奇怪的句子呢？初步阅读由系统 1 负责，但读到这句话时，它停了下来，向系统 2 求助。

如果你不希望人们敷衍了事，希望他们认真考虑一件事，就给他们制造一点意外来激活系统 2。

我在演讲或讲课过程中也会加入各种意外。我会说一些听众意想不到的话，按下一个隐蔽的按钮制造出喇叭声，或给听众看一张他们没想到的照片。有了这些意外之后，听众大脑中的系统 2 就能一直保持活跃状态。

策略 111

如果你希望他人不假思索迅速做决定，那就不要做任何意料之外的事。

策略 112

如果你希望他人仔细考虑，那就做一些意料之外的事。

让人不适

假设你将在市议会上发表演说，说服议员们同意将一条街道改建成步行街。你有很多资料支持自己的观点，比如相邻城镇的步行街改造给当地商家创造了更多生意。但是，你也知道这是一场硬仗。曾经有人向市议会提过相同的方案，但效果不佳。怎么做才能取得成功呢？

市议会的议员很可能都有“确认偏误”。人们容易关注他们相信的东西，而把与自己的观念和信念不相符的信息过滤掉。

如果你只向议会解释步行街改造的益处，他们很可能听不进去。他们会把你说的话过滤掉，因为这与他们已经得出的结论不相符，即他们不喜欢或不想要步行街。

不过，确认偏误是可以打破的。你可以采取如下做法。

(1) 先提出听众相信的观点并对此表示赞同。

比如，议员担心街道改造后居民将很难找到一个离自己常去的商家很近的停车位，那么你就可以从他们的这个担心谈起。先不要提这个问题的解决方案，要附和他们的观点：“步行街会占据重要的停车位。”听到这样的话，你的听众会在心里跟自己说：“是的，说的没错！改成步行街就别想找到地方停车了。”当你在这一点上跟议员达成共识时，他们就更愿意听你继续往下说了。

(2) 介绍认知失调。

认知失调是指人因在同一时间有两种矛盾的想法、观点或信仰而产生不适感。在步行街改造议案中，你的听众坚信步行街改造会导致停车位减少，而停车位对商家的生意很重要，因为停车位减少后，生意也会变少。你的听众认为这种观点顺理成章，并不矛盾，因此不会产生认知失调。

但是，接下来你所展示的数据显示，拥有步行街的城镇其商业销售额上涨了30%，而这些数据的来源也值得信赖。这下议员们出现认知失调了。他们既希望提高销售额，又坚信步行街改造势必带来停车难的问题，这是两个矛盾的观点。认知失调令人感到不适。现在，议员们很不舒服。人们会采取措施消除认知失调。

(3) 少认知失调。

起初，你对议员的观点表示认同，后来展示的数据导致他们认知失调。这时，你必须立刻说些什么来消除他们因认知失调而产生的不适感。

比如，你可以立刻指出步行街可以缓解交通压力和停车拥堵的问题。来这个商业区购物的市民有时不得不把车停在 3 个街区以外，然后步行过来，期间必须穿过交通十分繁忙的路口。对于顾客来说，交通拥堵是很大的购物阻碍。因此，步行街改造计划能够解决交通拥堵问题，从而带来销售额的增长。

你需要迅速提供一个解决办法来减轻认知失调带给他人的痛苦。待对方的紧张心情得到宽慰之后，他们会更愿意同意你的提议。

策略 113

若要打破确认偏误，先对他人的认知表示赞同。

策略 114

若要打破确认偏误，可以利用认知失调，暂时给听众带去一些不适感。

策略 115

造成认知失调后，要迅速提供答案或解决方案来减轻人们的不适感。这样，你不仅让他们感到舒适，而且解决了问题。在听众眼里，你就是他们的英雄，确认偏误自然就被打破了。

渴望不确定性

不同的人对模糊的接受程度不同。但是，当事情含糊不清、不明确时，所有人都会有些不舒服。

人们因为不确定而感到不舒服是有原因的。2005 年，研究员通过观察发现，发生含糊不清或不确定的事情时，大脑扁桃核的活跃程度会提高。扁桃核是大脑

处理情感的区域。大脑对不确定性的反应与我们受到人身威胁时的反应一样，都是扁桃核的活跃程度提高。

假设你要买一部新手机，商店的销售员提供了几种方案供你选择。你不知道怎么选，感觉有很多不确定因素。这种感觉令你不舒服，很可能导致你采取以下两种行为。

(1) 为了消除这种不舒服、不确定的感觉，你很可能决定什么都不买，直接走出商店。

(2) 如果有朋友能帮上忙，你会给他打电话求助。调查消费者购买电子产品的行为的研究人员经常提及这位关键人物对决策过程的重要影响。如果你认识一个懂行的人，很可能会采纳他的意见。

对事情感到不确定的人很容易接受他人的建议。可以使用以下一种或几种策略来影响他们的决定：

- 消除不确定性（只介绍一种方案）；
- 找一位专家（关键人物）帮助他们做决定（前提是他们身边没有这样的朋友）；
- 准备一个能够解决问题或帮助对方做决定的简单方案。

如果你能做到以下两点，对方作出决定的可能性会更大：

(1) 利用适当的模糊感和不确定性让人们感到不适；

(2) 提供一个能够消除不确定性的解决方案。

策略 116

利用不确定性促使人们采取行动。

策略 117

提供一个简单的解决方案来消除不确定性，从而消除不确定性带来的不适感。

不要让人考虑太多或太久

我在课堂上经常提到这个问题：

> 假设你确实对讲座主题感兴趣，而演讲者也很出色，你觉得你能聚精会神听多久？期间不能走神，不能考虑晚饭吃什么或想起一条忘记回复的重要短信。

我得到的答案各种各样。有人说一个小时，有人说两个小时，还有人说 3 分钟。能坚持一至两个小时真的是太捧场了！事实上，不论你对讲座主题多感兴趣，也不论演讲者多么出色，都很难坚持听这么长时间不走神，除非你处于福流状态（参见第 7 章）。

当然，我们可以很投入地连续看两个小时电影（如果是优秀影片的话），但是，看电影和系统 2 的费力思考可是两码事。努力思考 20 分钟之后，大脑中参与思考的葡萄糖就被用尽了。

如果你的目的是让人们学习、记住所学内容和集中注意力，就要将每次思考的时间控制在 20 分钟以内。每思考 20 分钟人们就需要休息一下。休息的方式多种多样，可以做做活动或站起来走走，吃点零食，跟他人聊聊天交际一下，小憩一会儿，或任何不需要系统 2 参与的事情。

如果你不给人喘息的机会，或超过了 20 分钟的限制，他们就不会再尽最大努力去思考，也不再关注你讲的内容。

策略 118

要想让听众确切领会自己表达的意思，你就要每 20 分钟提供一个短暂的休息时间。

押韵的话更显深刻

我们熟悉很多谚语和俚语，如：

> 二鸟在林不如一鸟在手。
>
> 及时补一针，免得日后补九针。
>
> 病从口入，祸从口出。

有一点你也许没有意识到，押韵的短句听起来更深刻。来看下面两个句子：

Woes unite foes.

Woes unite enemies.

这两句话意思相同，意为“灾难可以令敌对的人团结在一起”。唯一的区别在于第一句话用 foes 表示敌人，与 woes 押韵；而第二句话用 enemies 表示敌人，不与 woes 押韵。因此，第一句话听起来更深刻。

策略 119

如果你想给人留下聪明的印象或者简单地想要强调所说的内容，可以使用押韵的句子。

名字越简单越好

我姓温斯切克。如果我的姓是沃特斯、威尔森，或其他任何一个易于发音的姓，也许会有更多人购买我的咨询服务、培训课程和我出的书。

研究表明，姓名发音简单的人更容易得到他人的信任。也许你的姓名已经无法更改，不过在你给产品或服务命名时，一定要选一个容易发音的名字，这样才不会影响他人对该产品或服务的信任。

策略 120

在培养与观众之间的信任关系时，所用产品或服务的名称必须发音简单。

如何让他人记住信息

假设你正在跟人通电话，对方有事情要转告你。她让你立刻给某人打电话，并要你记下这个人的姓名和电话。但是，你手里没有纸和笔。

如果不手写下来，你很容易就会忘掉那个姓名和电话。你只好想办法强记，比如一遍又一遍地默念这个姓名和电话。你会尽快结束通话，趁号码还留在脑海里时赶紧打电话。

但是，也有许多号码是你不必费力就能记住的。为什么有的东西容易记住，

有的东西很难记住呢？如何让人们记住信息呢？

试图记住一个电话号码是工作记忆的一种。工作记忆能够记住的信息量有限，而且很快就会忘得一干二净。此外，工作记忆中储存的信息还很容易受到干扰。

压力导致记忆力下降

你努力记一个姓名和电话时，如果有人跟你说话，你一定很气恼。更糟糕的是，你会忘记那个姓名和电话。如果你精神不集中，姓名和电话就会从工作记忆中消失。这是因为工作记忆与集中注意力的能力密切相关。必须精神集中才能维护工作记忆中的信息。

功能性磁共振成像扫描技术（fMRI）扫描到的大脑活动显示，人处于压力之下时，前额皮质（前额后面的大脑区域）的活跃程度会下降。这就意味着，压力降低了工作记忆的效率。

减少感官接收的信息量

有意思的是，工作记忆的效率与你同时处理的各感官接收到的信息量成反比。工作记忆能力强的人更擅于筛选发生在自己周围的各种信息。前额皮质决定你应该注意的信息。如果你能停止关注周围所有的感官刺激，将注意力集中到工作记忆中的那一件事情上，你就能记住它。

用进废退

要想让人们把工作记忆中的信息转移到长期记忆中去，就要让他们重复该信息，或把该信息与自己现有的事实联系到一起。

假设你要在现有的销售流程中加入一个新环节。你把销售团队召集到一起，向他们介绍这个新环节，并询问他们“有没有听懂”。每个人都点头表示自己听懂了。但你不确定，便要求他们解释给你听。他们确实能解释出来，于是你相信他们确实掌握了这个新环节，而且会记住它。

他们会记住的，难道不是吗?

实际上，只接触一次是记不住所有信息的，必须多次重复。重复确实能改变人的大脑结构。人的大脑中有 100 亿个神经元负责储存信息。电脉冲通过一个神经元，然后在神经递质的传导下跨过神经元之间的突出间隙。我们在重复单词、短语、歌曲或电话号码时，大脑中的神经元会触发。记忆作为两个神经元之间纵横交错的连接储存在大脑里。激活两个神经元时，它们之间的连接就会加强。

当信息重复到一定次数时，神经元形成触发 轨迹。轨迹一旦形成，就会“牵一发而动全身”，储存在这些神经元中的记忆随之呈现。这就是为什么我们必须不断重复，记忆才会牢固的原因。

人的经历会导致大脑结构发生实质性变化。新回路只需几秒钟就能形成，却能永远改变我们考虑问题或记忆信息的方式。

但是，为了形成触发轨迹，我们要多重复几次需要记住的信息。信息的复杂程度决定重复的次数，决定它以什么方式与现有知识联系在一起。

如果我要求你在一个熟悉的销售流程中添加一个环节，那么也许我只需在你面前重复 3 次，触发轨迹就能形成了。但是，如果添加的新环节比较复杂，或者你对原有的销售流程不熟悉，那么我很可能需要重复 5 ~ 7 次，这样形成的触发轨迹才足够稳定，你才能轻松地将它从记忆中提取出来。

忘记中间部分

假设你在听演讲。演讲结束后，你在酒店大堂遇到了一位朋友。“今天演讲的主题是什么？”她问道。也许你记住了演讲接近尾声时自己看到的和听到的内容，但演讲开始阶段和中间部分的内容很可能已经忘得差不多了。

这就是所谓的近因效应：人往往会记住最近刚刚发生的事情。

但是，如果在演讲过程中，你走出会场接了电话，一分钟后再返回会场。那么，你很可能记住了演讲的开始而忘记了结尾。

这就是所谓的后缀效应：如果事情或思路被打断，我们会记住中断之前那个部分的开头。

不管是近因效应，还是后缀效应，中间部分是最容易被人忘记的。

具体的言语和观点更易记忆

假设我正在准备关于工作权利法的辩论（写这本书时，这个话题在美国很流行）。我可以这样介绍工作权利法：

> 工作权利法严格限制劳动权利。它取消了工作场所规章制度，使工会会员身份成为政府雇用工作人员的必要条件。它剥夺了工人的自由选择权。

也可以换一种描述方式：

> 工作权利法允许工人自愿缴纳工会会费。工人可以加入工会，这是他们的选择。工会成员不允许强迫同事为私人组织买单。

撇开政治不谈，仅看这两段话的措辞。第一段话使用了“劳动权利”“工作场所规章制度”“雇用条件”“自由选择权”等词语。

第二段话使用了“缴纳工会会费”“强迫同事”“买单”等措辞。

第一段话使用了更多的抽象概念，第二段话则更多使用具体的文字和概念。

如果你正在参加政治竞选，希望人们记住你在工作权利法这件事情上的立场，就要在表达观点时使用具体的文字和概念，因为具体的文字比抽象的文字更容易被记住。

策略 121

当你希望他人记住一件事时，要减少他们感官接收到的信息量，缓解他们的压力。

策略 122

当你希望他人记住一件事时，要反复让他们接触这件事，并积极地重复需要其记住的信息。

策略 123

当你希望他人记住一件事时，不要在演讲中间时段提到这件事，要在演讲开始或结尾时强调这件事。

策略 124

当你希望人们记住你说的话时，不要使用抽象语言，要使用具体的概念。

大脑中的图式

假设我要求你描述什么是“头”，你可能会提到脑袋、头发、眼睛、鼻子、耳朵、皮肤、脖子等。“头”由多个组织和器官组成，而你把所有这些部分总称为“头”。

提到“眼睛”这个概念时也是如此。提到眼睛，你会想到所有组成眼睛的组织器官：眼球、虹膜、眼睫毛、眼睑等。心理学将这种给信息分类的方法称为“图式”。

一个图式可以组织很多信息。各种信息以图式为单位储存在长期记忆中，从长期记忆中提取信息也以图式为单位。“头”“眼睛”这样的具体事物可以以图式为单位储存在记忆中，除此之外，像“工作在我的生活中扮演的角色”这样的抽象概念也可以以图式的形式存在。更重要的是，你在筛选大脑接收到的信息时也是以大脑中现有的图式为基础的。

专家在一个图式中存储的信息量更大

一个人在某个方面越擅长，他的图式的组织性和功能就越强大。比如，学国际象棋的新人需要很多小图式，如下。

- 图式 1：棋盘上的棋子如何摆放。
- 图式 2：棋子后的移动规则。
- 其他。

但是，国际象棋专家则能轻轻松松地把大量信息放进一个图式里。他在一局棋进行到一半时看一看棋盘就能说出开始几步棋是怎么走的、双方的策略如何以及下一步可能怎么走。他能准确无误地说出棋盘的摆放方法以及每个棋子的移动规则。

新手需要用很多图式才能储存的信息，专家只需要一个图式就够了。图式用得越少，信息提取得就越快、越简单，将与象棋有关的新信息放进长期记忆也越简单。专家可以把大量信息汇总成一个整体然后记住它。

我的图式与你的图式匹配吗

不论是哪种信息，人们都有相应的图式来储存它。而且，这些图式也是人们过滤信息并作出反应的依据。

大卫·迪绍夫（2011）在他所著的 *What Makes Your Brain Happy and Why You Should Do the Opposite*（什么让大脑开心，而你为什么又反其道而行）一书中提到了一个面试工作的例子。如果你是面试官，大脑中会有一个专门的图式保存与这个职位相关的信息，如工作内容、公司环境、这个职位的前任等。这个图式影响你为应征者所做的职位介绍，也是你判断应征者是否合格的依据。

另一方面，应征者对自己理想中的工作也有一个图式。他们对公司的看法则储存在另一个图式里。这些图式会影响他们的表现、决定在面试中所说的话以及是否接受这份工作。

你会发现，图式之间很容易发生冲突。应征者希望找一份简单的工作，这样才能履行自己照顾孩子和年迈父母的责任。他根据图式判断出你提供的工作不适合他。另一方面，你的图式认为这份工作对应征者的要求很高。你认为工作内容很复杂，需要投入很多时间和精力，甚至会加班。但这些都是好事，因为做这份工作的人会因此学到很多知识，自身得到提高。对于同一个职位空缺，你的图式与应征者的图式大相径庭。

当两人潜意识中的图式不匹配时，误会就产生了。

如果你想说服别人做一件事，比如接受一份工作，那就要搞清楚对方的脑海中影响这个决定的图式是什么，以便调整你与他们互动的方式，选择合适的信息与他们分享。

大部分人都觉得自己了解别人的图式，但其实我们经常把自己的图式想象成他人的。

我在几年前才意识到这一点。当时，我在一家咨询公司工作，并直接向公司总裁汇报。他给我发了一份持续一周的领导力培训课程。开展这门培训课的公司同时还会对我进行一次全方位评估。也就是说，我的老板、老板的老板、我的同

事以及下属都要完成一份长篇问卷调查，回答有关我、我的工作、我的沟通技巧等各方面的问题。我自己也要做一些问卷调查。

在培训课期间，我们会收到根据这些问卷调查所做的总结报告。其中一份总结对比了以下几个方面：

- 我认为哪项技巧对自己的工作最重要；
- 我的老板认为哪项技巧对我的工作最重要；
- 我的老板提到的技巧中哪一项对他最重要。

问卷给出了 12 项技巧，我们对它进行排序，排在第一位的技巧最重要，排在第 12 位的技巧重要性最低。

我与上司相处得很好，两人经常沟通，每年都会就目标问题交谈几次，感觉彼此理解也没什么问题。因此，你可以想象，当我发现自己一直在用错误的图式时有多震惊。我把他认为的最重要的技巧放在了最后一位，而他也把我认为的最重要的技巧放在了最后一位。

即使不认识你打算说服的对象，本书介绍的一些策略你也能用得上。比如，大部分人对稀缺或死亡的反应是相似的。但是，也有很多策略要求你必须知道对方当前调动起来的图式是什么，否则就收不到任何成效。

策略 125

在说服他人之前，先熟悉他们，了解他们的图式，然后量体裁衣，选择与他们的价值观相匹配的策略。

策略 126

仔细检查你对对方图式作出的假设是否正确。我们总认为对方的图式与自己的图式相同，但实际上却并非如此。

陈述与提问的区别

只要让人们问问自己“我要……吗”，就可以改变他们的行为。有这么简单的事吗？当然！

伊布拉罕·塞内（2010）分别测试了人们使用“我要”和“我要……吗”对行为的影响。“我要一周锻炼 3 次”和“我要一周锻炼 3 次吗”会产生两种完全不同的效果。按照常理，陈述句（我要）应该比疑问句（我要……吗）更坚定。

但测试结果恰恰相反。当人们把自己打算做的事情用疑问句来表述时，真正实施这件事情的可能性更大。塞内认为，当人们问自己要不要做时，会激发他们的内在动力，提高他们坚持下去的可能性。

策略 127

如果你能让人们问自己“我要……吗”，就能提高他们做这件事的可能性。

巧用比喻改变人的想法

“犯罪正在像瘟疫一样侵蚀这座城市。”这句话是一个比喻。犯罪并不是瘟疫，但它造成的结果跟瘟疫造成的结果很相似。下面列举的是常见的比喻说法。

他有一颗狮子般的心脏。

她欢呼雀跃。

他腰缠万贯。

现在下起了倾盆大雨。

我心碎了。

比喻不仅是一种表达方式，还是一个框架，会影响人的行为。

保罗·蒂博多（2011）要求实验参与者进行分组讨论，一起研究社会性问题的解决方案，其中一个是城市的犯罪率上升的问题。他向实验者介绍了不同城市的犯罪情况，以及这些城市犯罪方面的数据，然后请参与者提出解决方案。

有些人得到的问题描述使用野兽做比喻，如“犯罪正像猛兽一样吞噬这座城市”或“犯罪就像潜伏在附近的猛兽”。有些人得到的问题描述使用疾病做比喻，

如“犯罪正像病毒一样侵蚀这座城市”或“犯罪正像瘟疫一样夺去我们的生命和健康”。

两种不同的比喻会对参与者提出的解决方案产生什么影响呢?

用野兽来比喻犯罪时，75%的方案都是依靠警察和法律来解决犯罪问题，只有 25%的方案提出通过社会援助项目来解决犯罪问题,如更好地解决市民的就业、租房和教育问题。

用疾病做比喻时，两种方案的比例变成了 56%和 44%。

有趣的是，当实验员询问参与者是否受到问题描述的影响时，他们都表示否认。他们认为，犯罪数据是他们提出方案的主要或唯一依据。他们根本没有意识到自己的方案可能受到了比喻的影响。

人们对某个论题的看法、解决方案和决定都在很大程度上受到比喻的影响。谨慎选择描述的方式和使用的比喻。你所使用的比喻会改变他人对这件事情的看法，并很可能影响他们的决定。

策略 128

向他人描述情况时，要谨慎选择你所使用的比喻。比喻把问题限定在了一个框架里，并影响事情的解决方法和最终结果。

把握时机

有一天，我一边跑步一边听自己最喜爱的一个播客。在进入正题之前，播客监制人请听众为他的节目捐款。只需编辑一条简单的短信，将其发送至监制人提供的号码，就能给这个播客捐 10 美元。于是，我放慢了跑步速度，花了 10 秒钟的时间发短信。

如果捐款要通过网络来进行，那么具体操作流程就没这么清晰明确，也无法利用人的冲动行为。我不会为了上网捐款而停止锻炼，况且捐款步骤又那么复杂。等我结束锻炼回到家后，我很可能已经忘了这件事，甚至忘了自己想要

捐款的冲动。

这个播客我已经坚持听了很多年，为什么以前没有捐过款呢？难道我不知道自己是在免费听这些节目吗？不，我知道我没有花钱购买这些播客，只是免费订阅和下载每期的内容。那么，是不是因为我很穷，没有能力捐款呢？或者我是个吝啬鬼，不喜欢捐款？都不是。

我不是真的喜欢这个播客？也不是，我从每期播客中都能获得很有价值的信息和乐趣。

那么，我为什么从来没捐过钱呢？因为从来没有人仔细告知我捐款的流程，也没有人抓住我听节目时一瞬间的捐款冲动。从来没有人在我容易冲动的时候给我清晰的指引。

策略 129

要想说服别人采取行动，就要利用他们容易冲动的瞬间。

策略 130

你的要求必须清晰、简单、用时短，这样才能鼓励人们作出冲动行为。

时间就是金钱

如果你的目的是说服他人捐款，请先要求他们捐时间。研究表明，如果能说服人们无偿付出自己的时间，那么说服他们捐钱或捐更多钱的可能性就会提高。

在《蜻蜓效应》（*The Dragonfly Effect*）一书中，作者詹妮弗·阿科尔（2010）介绍了她与温迪·刘一起做的一项实验。她们请实验参与者帮助美国肺癌基金会与肺癌做斗争。她们先向参与者介绍美国肺癌基金会的使命，然后告诉他们基金会将要举办一次募捐。他们向一半参与者提出这个问题：“你能抽出多少时间帮助美国癌症基金会？”他们没有向另一半参与者提任何问题。

当两组人被问到愿意捐多少钱时，没有被提问的参与者平均承诺 24.46 美元，

而被问到愿意捐多少时间的参与者平均承诺 36.44 美元。

詹妮弗的报告还指出，这种情况不仅发生在只要求作出捐款承诺的实验中，人们在真正捐款时也会出现同样的差别。

很难得知出现这种情况的原因。也许是因为“让步”方法的作用（参见第 2 章），又或许是“捐时间”中的“捐”字带来了启动效应。但是，这也可能与提及时间有关。

策略 131

如果要说服人们花更多钱，先说服他们花更多时间。

人们更看重经历，而不是物品本身

为什么提及时间会让人花更多钱呢？也许，因为提到时间说明你要强调的不是购买这件产品，而是产品的附加经历。

下面哪件事情更令你开心：得到一种体验还是拥有一件物品？与家人一起去旅行，还是买一台新电视机然后与家人一起看旅游频道？

莱恩·豪威尔（2012）做了相关调查：最近的经历与最近购买的物品，你更看重哪一个？接受调查的人表示令他们更开心的往往是经历。他们还指出，自己周围的人之所以更开心也是因为经历而不是物质。

里弗·范·波文（2010）对一些人进行了长达数年的跟踪观察，发现大部分人都因为花钱购买经历而获得更多幸福感，拥有物品本身反而没有这么大的作用。

时间之所以比金钱重要、人们之所以更看重经历的一个原因是经历意味着与其他人互动。因此，重要的是经历带来的与他人的关联性与社交互动。

时间比金钱更重要，这个道理适用于所有人，也适用于所有购买行为。研究表明，只有极少部分人会更看重物品，不看重经历。感情上缺乏安全感、富有以及正在考虑购买奢侈品（比如豪车）的人更看重他们所购买的东西，不看重经历。

如果你想销售某件物品或说服他人捐款捐物，可以试着把购买行为或捐赠行为转化为一种经历。比如，如果你想说服他人买演唱会的门票，可以把演唱会描述成与朋友分享音乐的经历。

如果你想说服他人捐款给慈善机构，提供一种经历比仅仅要求对方捐款更有效，得到的捐款数额也更大。比如，你可以说服他们赞助慈善机构举办的步行与跑步活动、慈善演唱会或慈善舞会，这要比你说服他们购买马克杯、雨伞、书或唱片更有效，得到的捐款也更多。

策略 132

选择产品附加的经历作为卖点。与购买物品相比，人们更愿意花钱购买经历。

思想漫游

在上班的路上，你一边开车一边想着自己的工作、家庭和周末计划，不知不觉就到了公司的停车场。你惊讶地发现，自己都不记得是怎么开过来的，只能想起自己坐进车里的画面。开车的 20 分钟里到底发生了什么？答案是：你的思想在漫游。

思想漫游有多常见？如果你拿这个问题去问其他人，他们很可能告诉你思想漫游的时间占据了 10%。但是，实际的比例要高很多。

加利福尼亚大学圣塔芭芭拉分校的乔纳森·斯科勒（2009）研究发现，当你在做一些常规的日常工作时，30%的时间思想都处于漫游状态，有时比例甚至高达 70%，比如在车流量不大的道路上开车。

思想漫游与胡思乱想很相似，但并不完全一样。心理学家用“胡思乱想”来形容任何思想的游离、幻想或想象，比如想象自己买彩票中大奖或一夜成名。“思想漫游”更具体，指的是当你做一件事时，渐渐因为思考一些无关的事情而失神。

玛利亚·梅森（2007）将人的大脑活动记录下来，并把记录与人们对自己思

维活动的陈述联系起来。当人们表示自己开始思想漫步时，大脑中几个皮质区处于活动状态，与大脑休息时的表现一样。这是几个一直在后台运行的皮质区。因此，思维漫步是大脑运行的自然表现。

多任务处理与思维漫步

思维漫步允许一部分大脑集中处理手中的一项任务，另一部分大脑处理一个目标更高的任务。比如，开车时，你的注意力集中在道路情况上，但同时你又在思考到达目的地后将开始的会议。

思维漫步也许是最接近多任务处理的。多任务处理实际并不存在。对多任务处理的研究显示，我们并不是真的在同一时间执行多个任务，而是在任务间迅速切换。心理学家将多任务处理称为“任务切换”。但是，思维漫步确实允许我们的注意力在不同的想法之间迅速来回切换。比如，你正在阅读一篇与医生建议的治疗方法相关的文章，但思想却漫游到了给理发店打电话约理发这件事情上。

创新与思想漫游

加利福尼亚大学圣塔芭芭拉分校的研究员发现，思想经常漫游的人创新能力和解决问题的能力比较强。他们可以在处理手中任务的同时处理其他信息并关联不同的想法。准确地说，在精力集中与思想漫游间自由切换的能力十分重要，是创新能力很强的人所具备的特征。

接受思想漫游

人的思想有 30%的时间在漫游，我们能利用这一点做些什么呢?

- 提供休息的机会。之前我们已经讲过休息的重要性。即使你不提供休息的机会，人们的思想也会以漫游的方式自己休息，因此最好还是保证适当的休息时间。

- 把注意力抢过来，不要客气。人们的注意力很容易分散，即使他们在全神贯注地做事，也很容易因为其他事情而分心。
- 假设听众在分心。轻易就能抓住他人的注意力也有不好的一面，因为你很容易就会失去他们的注意。所以，必须不停地把听众的注意力拉回来。比如，你在一次会议上讲话，可以适时制造一些变化把听众的注意力拉回来。改变自己站立的位置或提问都有助于把人们的思绪从漫游状态拽出来。
- 允许人们思想漫游。思想漫游并不完全是一件坏事。我们知道，思想漫游与创新能力有关，因此请试着改变你对它的态度。当一个人坐在桌前发呆时，她可能在想她的狗，但也可能冒出一些创新的想法。

策略 133

人们的思想有 1/3 的时间处于漫游状态，要接受这个事实，并利用本书介绍的各种策略努力吸引人们的注意力。

让人停止思考

假设你正在努力解决一个看似无解的问题。比如，你在思考如何给一个项目配置人员，但你不知道怎么才能从其他地方抽调合适的人选派到这个项目去。已经到午饭时间了，你仍没想到答案，而且你还约了朋友见面，还有其他事情要出去办。吃完午饭、办完事回来的路上，你突然灵机一动，想到了人员配置的办法。

灵机一动其实很常见。实际上，这是我们大脑解决问题的一种方式。弗里德里希·奥古斯特·凯库勒是第一个发现苯的环状结构的化学家。凯库勒称，他是在梦到一条首尾相接的蛇时突发奇想，发现苯的分子结构呈环状。

灵机一动与大脑的基底神经节有关。基底神经节是储存多巴胺的地方，也是在人的意识之外运行的大脑部分。

当你有意识地试图解决问题时，前额叶皮质在工作。但是，如果这个问题需要创新思维，那你需要暂时把这个问题从意识中拿出来。如果大脑的意识部分停止工作，潜意识部分就能继续接管。进行一件不同的、完全不相关的活动时，比如洗澡、散步、思想漫游或睡觉，你就能通过潜意识的大脑处理程序以新的方式

关联信息。

人们可能花费几天、几个月甚至几年时间去有意识地解决问题，却收不到成效。如果你希望人们成为问题解决的高手，经常灵机一动想到好办法，那就要说服他们按照以下步骤做事。

- 先花点时间有意识地解决问题。尽管人们只有停止有意识地解决问题时才会灵机一动，但首先需要前额叶皮质有意识地判断出问题是什么。因此，先进行一番有意识的思考很关键。
- 停下来做一件不相关的事。这样，基底神经节就从前额叶皮质那里接管了相关工作。这时做一些与习惯或惯性相关的体力活动最适合。你需要让前额叶皮质进入休息模式。要想灵机一动，人不仅不能想那个需要解决的问题，而且不能想任何问题。换言之，当人们在进行诸如散步、洗澡等不需要太多思考、允许思想漫步的活动时，最可能出现灵机一动。

策略 134

如果你希望人们解决问题，尤其希望他们使用创新的方法，那就先让他们停止思考。

策略 135

要想最大程度地提高人们解决问题的技巧，可以为他们提供没有条条框框限制的思想漫游时间。

“早知道就……”：后悔的力量

在所有情形和情绪中，后悔是最能激发人们采取或避免某一行动的动力。我们不喜欢后悔的感觉，会尽可能地避免这种感觉。但是，当你知道是什么让我们感到后悔以及如何消除后悔的感觉时，一定会大吃一惊。

更多机会意味着更多后悔

我们拥有的选择和机会越多，就越有可能感到后悔。因为我们觉得自己有机会做一些不一样的事，这种感觉越强烈，我们就越感到后悔。如果我们感觉自己

在决策过程中没有选择，就不会后悔。

还有一个类似的观点，即弥补措施越坚决、越清晰，失望和不满的情绪就越少。

假设你正在为一次特别活动挑选餐厅。有 3 家餐厅在你选择的日期当天是空闲的。你从中选择了一家，并与餐厅工作人员商量菜单。然而餐厅在最后一刻给你打电话，要求更改你之前已经订好的菜单。起初，你果断拒绝，但最终还是妥协了。你对这家餐厅为此次活动提供的食物一点都不满意。

本来，你可以采取弥补措施（坚持要求他们按照菜单制作晚餐），或从一开始就选择其他餐厅，或者事发后更换餐厅。但是，你什么都没有做。也就是说，你本来有机会改变事情的结果，也知道如何去改变，但却什么都没做。这种情况让你感到很后悔，很不满，也很失望。

把上述假设与下面这个情况做个比较。活动当天只有一家餐厅空闲，且只有一种菜单可选，没有协商的余地。尽管你对食物的评价可能与上述假设相同，但后悔、失望和不满的情绪会少一些。

后悔激发行动

正因为我们不喜欢后悔，正因为我们会为自己没有尽力去弥补而后悔至极，所以后悔才是我们行动的最大动力。我们感到后悔的时刻，正是我们最有可能采取行动的时刻。而且，我们通常会采取行动来避免发生令人后悔的事情。

年纪越大，越少后悔

也许直觉告诉你这句话不对，但事实确实如此：人的年纪越大，后悔越少。这是因为，人的年纪越大，改变或弥补的机会就越少。他们不需要用不同的方式做一件事。因为后悔与自己拥有的机会相关，因此年纪越大的人越不容易后悔。

策略 136

如果你希望人们不那么后悔，就不要给他们太多选择。

策略 137

如果你希望人们采取行动，可以在他们感到后悔时进行劝说。

手提重物

手提重物也会影响你的决策吗？这听起来很不可思议，但却是真的。

贾舒华・艾克曼和约翰・巴夫（2010）做过一项实验，他们让申请工作的应征者从 3 种方式中选择一种来提交简历。第一位应征者用普通的纸将简历打印出来并提交；第二位应征者也用普通的纸打印简历，但他把简历夹在了一个很轻的写字板上；第三位应征者同样用普通的纸打印简历，但他把简历夹在了一个很重的写字板上。然后，面试官对 3 位应征者进行面试，评选出最适合这份工作的人。结果，简历夹在很重的写字板上的应征者得到了最高分。

看简历时手拿重物会令简历的主人看起来更重要。实际上，不论你手提重物时思考的是什么，你都会认为它很重要。用“重”要来形容一个观点原来是有实质依据的。

触觉也能够影响认知和判断，这一发现可能令你大吃一惊。除了手提重物以外，其他触觉也会对人造成影响。

- 在社交活动中，如果人们碰到硬物（比如，椅子表面的羊毛垫子很粗糙），就会觉得彼此交流很困难；如果碰到的是柔软物体，就会觉得彼此交流比较容易。
- 在协商过程中，如果人们碰到硬物，就会觉得谈判比较生硬；如果碰到的是柔软物体，感觉就会好一些。
- 在与别人的交谈过程中，如果人们手里握着一杯热饮（如热咖啡），就会认为面前这个人有着温暖的性格；如果手里拿的是一杯冷饮，就不会有这种感觉。

你可以利用触觉的影响力来说服他人。如果你希望更加顺畅地与他人互动，最好不要在会议室里摆硬椅子，而要摆上柔软的沙发，沙发垫也要选择柔软的面料，不要用粗糙的呢子面料。如果有重要客户要来你的办公室，而你希望自己在她心目中留下温暖的印象，在进入正题之前先给她一杯热茶或热咖啡，传递一些热量。

策略 138

如果你希望与他人的互动流畅而灵活，可以利用柔软的物体和光滑的面料。

策略 139

如果你希望人们重视你所说的话，可以让他们在听的时候拿一些重物。

策略 140

如果你希望人们对你热情一些，千万不要给他们冷饮。最好给他们一杯热饮。

第 9 章

案例分析：动力与策略的实际运用

读到这里，相信你已经对七大动力及其相应的使用策略有了很好的了解和掌握。本章我们将探讨如何在现实生活中运用这几个动力。要想运用七大动力说服别人，必须做到以下两点：

- 选择最适合的一个或几个动力；
- 根据选定的动力选择相应策略。

怎么才能做到这两个“选择”呢？阅读完本章介绍的案例与分析后，你就能有所体会了。

写这本书时，我曾就如何选择案例向我的读者征求意见，请他们告诉我希望说服他人做什么。他们回应的很多案例都被我收录在了这本书里，另外还添加了我自己的事例。

进入正题之前，还需要铭记以下几个原则。

可以结合使用多个动力。有时一种情景需要用到两个甚至三个动力，如归属感和习惯。完全可以多个动力同时使用。每个动力所对应的策略也很多，在你选择动力时就会发现，不止一个策略适用于当前情景。比如，与归属感相对应的策略中，“社会认同”与“率先讲话可以确认领导者的地位”这两个策略可以结合使用。

选择最有潜力的动力。七大动力的作用并不相等。当几个动力同时适用于当前情景时，一定要选择作用最强的那个。若将七大动力按作用大小排列，结果如下：

(1) 本能；

(2) 故事的力量；

(3) 思维幻觉；

(4) 归属感；

(5) 求知欲；

(6) 习惯；

(7) 胡萝卜与棍棒。

当某个场景既可以使用“故事的力量”，也可以使用“胡萝卜与棍棒”时，应

当首选“故事的力量”作为解决问题的策略。之后，如果你还有时间和精力，也可以使用“胡萝卜与棍棒”的策略。

尽量做到量身定制。对自己想要说服的对象越了解，选择的动力就越有效。比如，对于当前场景来说，既可以选择“思维幻觉”，也可以选择“归属感”；但是对于说服对象来说，“归属感”是最有效的。

了解不同动力在长期改变和短期自然反应这两方面的不同作用。有些动力适用于说服对方做出长期改变，有些则适用于得到对方短期内自然迅速的反应。

适合长期改变的是：

故事的力量；

求知欲；

归属感；

习惯。

适合自然迅速做出反应的是：

本能；

胡萝卜与棍棒；

思维幻觉。

说服他人。读到这里你也许已经意识到，说服他人最简单的方法就是让他们发自内心地想做一件事。掌握的心理学知识越多，越能把你希望他人做的事情和他们想要做的事情同步起来。最后要记住，这不是操控，而是理解。

记住这几点之后，就可以为不同情景选择恰当的动力和策略了。

说服他人捐款

“我负责一家非盈利慈善机构在当地的分支机构的运营，我想说服人们捐款。”

针对这个情景，最恰当的动力是“归属感”和“故事的力量”。

故事的力量

利用人们希望保持人格面具的一致性这一心理。把捐款与人们对自己的认识联系起来，比如，你可以这么说："鉴于你一直都很关心那些有困难的人……"

说服他们从小做起。在提出捐款的请求之前，先鼓励他们把你提供的有关人道主义援助的资料分享给朋友，或者请他们周六抽出两个小时为筹集援助物资的活动提供志愿服务。当说服对象缺少可以驱使他们捐钱给慈善事业的人格面具时，上述做法就非常重要。在他们同意你提出的小小要求之后，人格面具就会发生变化。这时的他们更愿意捐款给你的慈善机构，因为捐款符合他们的人格面具。

说服他们作出公开承诺。请他们以公开方式捐款。比如，把他们放在捐款人名单里，或请他们在网上分享自己的捐款经历。

归属感

利用社会认同。公开当前的捐款人数。比如，全球捐赠网的网站上就写着："自 2002 年起，已经有 306 481 位和你一样的捐赠者向 7120 个项目捐赠了 76 920 248 美元。这实在是太棒了！"

使用大脑同步。和他们进行一对一的交谈，做一次演讲，或放一段（有声）视频，这些方法可以让听众的大脑与说客的大脑同步。

表达你的热情。记住，情绪是可以感染的。用语调表达你对这个项目的热情，以此来调动其他人的情绪。

利用互惠原则。在提出捐款请求之前，先给他们提供一些"实惠"。比如，举办一次有免费食物的招待会、给他们寄免费的笔、共享特别的信息等，任何可以使对方产生负债感的小礼物都可以。

用名词代替动词。劝说别人时，不要问："你愿意捐款吗？"正确的问法是："你愿意成为我们的捐赠人吗？"使用名词能够激发人们的归属感，让他们感觉自己属于捐赠人这个团体，从而提高他们捐款的可能性。

说服他人采取主动

“吉姆是我的雇员。我对他的工作成绩基本满意，但希望他能更主动一点。我希望他主动做好准备，自己决定该做什么然后主动去做，不要总是等我分配任务。”

针对这一情景，最有效的动力是“求知欲”“胡萝卜与棍棒”以及“故事的力量”。

故事的力量

利用故事诱导策略。吉姆可能不认为自己是一个主动的人。也许，他没有独自发起一个项目的经历。如果是这样，你可以诱导他给自己创造一个新故事。先给他贴上发起人的标签，利用合适的方法或场景令他意识到自己也是发起人（上个月，你曾经发起过一个项目……），或者让他知道在你眼里他就是一个发起人。比如给别人写邮件时抄送给他：“你还记得吉姆曾经发起过一个项目……”

利用其他人的故事。给吉姆讲其他发起人的故事。如果能让其他发起人跟吉姆分享自己的故事更好：“安德鲁，本周可不可以请你花几分钟的时间跟吉姆分享一下你利用自己的点子成功缩短产品上市周期的经历？”

求知欲

告知对方拥有自主权。让吉姆知道他对自己要做的事情和做事的方法有控制权。

给对方从错误中学习的机会。采取主动通常会导致犯错。一定要让吉姆知道他可以犯错，但要从错误中汲取经验。当你允许他犯错时，他成为合格发起人的愿望就会更加强烈。

给予反馈。当吉姆犯错时，你适时的反馈能够提高他的求知欲，提高他成为合格发起人的动力。反馈就是反馈，不要夹杂任何称赞或批评。反馈意见必须尽量客观。

说服他人聘用你

“我投递了一份简历，职位正是我梦寐以求的。我喜欢那家公司，喜欢那个职位。我真的很想得到这份工作！梅勒妮是决策人，她将决定我和其他应征者的成败。怎么才能说服梅勒妮选择我呢？”

针对这个情景，最有效的动力是“思维幻觉”“本能”和“归属感”。

思维幻觉

激活系统 1。你希望梅勒妮尽量使用系统 1 来思考（即简单而直观的思考方式）。实际上，梅勒妮确实在用系统 1 思考，而你的任务就是尽量使她的系统 1 保持在活动状态。因此，在介绍自己的背景和经历时，一定要保持故事的连贯性和整体性。

文字资料必须清晰可辨。因为你需要梅勒妮使用系统 1 思考，所以必须确保你交给她的所有文字资料，如作品样本或简历，字体简洁明了、大小适中。最好不要用有颜色的背景，那只会让材料读起来更费劲。

不要搞意外惊“喜”。也许，你认为必须做一些特别的事来突出自己。但是，你已经可以坐下来和梅勒妮面对面交流了，这说明你已经通过了初次筛选。这时候，最好不要搞任何意外惊“喜”，因为意外只会使梅勒妮的思考系统从系统 1 切换到系统 2。

利用确认偏误。确认偏误是普遍存在的，因此梅勒妮一定会寻找与自己的信念相吻合的信息。你可以多提问，从中了解这个职位在她脑海中的图式。然后，尽量谈论与她的知识和理念相吻合的内容。比如：“我知道你希望聘用一个能与这个团队和睦相处的人。”或者“现在经济不景气，聘用能够迅速投入工作的人很重要。”

成为斩断面纱的利刃。没有人喜欢模糊不清。不知道该聘用谁就是模糊状态，仿佛给问题蒙上了一层面纱，令人不适。让聘用你成为斩断这层面纱的利刃。不

要制造任何麻烦，拖泥带水（比如，你说自己答应了一个朋友要去加勒比海帆船旅行，两个月后才能到岗）。

把名字变简单些。记住，名字太长或太拗口会影响你的信誉。本来聘用你很容易，却因为名字太复杂而变得困难。也许你不能因为找工作而改名字，但你可以缩短它的长度。比如："我叫阿洛伊修斯，大家都叫我艾儿。"我的名字也很拗口，一般我会在纸上用语音拼写法[①]写下名字，让人一看就知道我的名字怎么念。

集中精力好好准备面试的开头与结尾。记住，人们往往会忘记交谈的中间部分，因此每次交谈都要把重点内容放在开头和结尾。

本能

利用稀缺性和对失去的恐惧感。如果只有 5%的平面设计师拥有硕士学位，而你正好是那 5%中的一员，那就必须在面试中提到这一点。获得硕士学位的设计师很少，因此更加珍贵。如果你还收到了其他公司的工作邀请，也要在面试中提出来，让梅勒妮知道你很抢手。如果这家公司要求你在某个日期前正式给出答复，当然也要让梅勒妮知道。一想到你很可能被竞争对手抢去，梅勒妮就会加快动作。

归属感

到一家新公司或新机构任职就像加入一个部落。许多社交活动与社会认同都是以工作为基础的。当你希望说服他人聘用你时，许多与归属感相关的策略都很实用。

努力争取面对面的面试机会。要想充分利用第 2 章中提到的各种策略，首先要争取到面对面交流的机会。电话面试时很多策略都用不上，写信或写邮件的效果更差。你需要直接跟梅勒妮对话的机会，至少获得远远地和她说话的机会，这样你才能使用大脑同步的策略。

拉近彼此距离。你需要与梅勒妮建立融洽的关系，试着和她一起或同时做一

---

① 用语音拼写法写英文单词类似于给复杂的中文汉字标注拼音。——译者注

件事，从而拉近你们之间的距离。比如，试着能不能和她因为同一件事同时笑出声。这个策略要在面试开始阶段使用。

做一个领导者。当梅勒妮把你看成领导者时，你的话才更有说服力。见面时你要做第一个说话的人，但内容要简短。先说话是好事，但如果无法主导整个谈话就会坏事。

注意措辞。说话要有自信。语速要适中，不能太快也不能太慢。说话内容要充满热情、能量和激情。

注意肢体语言。不论坐着还是站着，都要保持身体笔直。不要倚靠在椅子上或墙上。身体不要过于前倾（显得你过于迫切），但也不要太靠后（显得你态度冷淡）。你可以对着镜子练习对话，确保手势与说话内容一致。交谈过程中，要适时地直视梅勒妮的眼睛，保持微笑。

利用相似性与个人魅力。模仿与梅勒妮同级的人及其下属的穿衣风格。你要让梅勒妮相信你能融入这个公司。注意观察这个公司里与你应聘的职位同级别的人是什么穿衣风格，并好好模仿。比如，梅勒妮穿的是职业休闲服，她的下属穿的是牛仔休闲服，那么你的穿衣风格应介于这两种风格之间。如果梅勒妮穿的是职业套装，而她的下属都穿牛仔服和T恤，那么你应该穿职业休闲服。如果梅勒妮和她的下属都穿职业套装，那么你也应该穿职业套装。这么做的目的是通过着装来表示你属于她们这个集体，从而与她们建立起融洽的关系。如果你有机会见到招聘人员或人事部的职员，可以听取他们的专业意见。他们喜欢应征者提问题。另外，尽全力展现你的魅力。比如，发型要美观，皮肤状态要好，衣服要平整，鞋也要干净。也许你没有明星的美貌，但你一定有自己的闪光点，请不遗余力地把它们展现出来。

模仿身体动作和姿势。试着模仿梅勒妮的几个身体动作和姿势。如果梅勒妮坐着时双腿交叠，你也可以做同样的动作。如果她把手放在桌子上，你也可以这么做。模仿她的几个小动作，可以帮助你和她建立融洽的关系，但是千万不要模仿得太明显。

借他人名声抬高自己身价。尽管滥用他人名声抬高自己身价的行为会遭人鄙

夷，但如果你之前工作的公司是梅勒妮熟悉的，那么提起这段经历会给你带来好处。如果梅勒妮认识你之前的同事或老板，那一定要提起他们："之前在迪士尼做分析师时，我有一位同事叫约翰·弥尔顿，你应该认识他。"这句话有助于梅勒妮把你和这位同事归为同一个圈子。

利用社会认同。这个办法比借用他人名声抬高自己身价更有效。可以请梅勒妮认识的人为你写推荐信，或请他直接向梅勒妮推荐你。电话或写推荐信都可以，但最好在面试之前进行。这么做说明其他人已经把你归入了他们的圈子，梅勒妮很有可能也会这么做的。

说服他人接受工作邀请

> "部门出现一个职位空缺，经过几轮面试后，我认为丽莎是最合适的人选，并打算聘请她。我非常希望丽莎能接受这份工作，这样我就可以结束招聘工作，去忙其他的事。而且，我认为丽莎的加入会让我的团队如虎添翼。怎么做才能说服丽莎接受这份工作呢？"

针对这个情景，最有效的动力是"本能""故事的力量""归属感"和"求知欲"。

故事的力量

利用丽莎的人格面具。经过一整套面试流程之后，想必你已经知道丽莎在工作方面拥有的人格面具。利用这个人格面具，让这份工作和公司更符合她的人格面具。你可以像下面这样劝说丽莎：

- "我知道改变对你来说非常重要。这份工作恰恰能为你带来改变……"
- "我知道你很注重工作与生活的平衡。这份工作能让你坚持这个生活状态……"
- "面试过程中的几次交谈让我感觉你很有进取心。这份工作充满机遇……"

求知欲

强调新的学习机会。如果知道自己有机会从这份工作中学到新技能，丽莎一定会很高兴。你需要重点介绍这份工作可以提供的各种学习机会。

暗示这个部门由精英组成。当我们感觉自己很特别、是为数不多的人才时，内心会很高兴。如果你这么告诉丽莎："这份工作要求应聘者具备特殊的技能和经验，符合要求的人并不多。而你恰恰是为数不多的符合要求的人选之一，找到你我们很高兴。"听到这样的恭维，她会愉快地接受这份工作。

明确说明丽莎的自主权。在工作方面，我们都希望拥有自主权。如果你这么告诉丽莎："你有权利按照你认为的最合适的方式完成你的工作。你对自己的工作有充分的控制权。"听到这样的话，丽莎会乐意接受这份工作。

指出工作具有挑战性。我们喜欢面临挑战。如果你这么告诉丽莎："这份工作并不简单。想做好不是不可能，但难度很大。我们相信，你的技能和知识能够为你带来成功。"听到这样的话，她会对这份工作更感兴趣。

不要让她觉得获得这份工作太容易。当丽莎感觉自己必须努力争取才能得到这份工作时，会更想要这份工作。在招聘流程中设置一个环节，应征者必须克服一些障碍才能得到这份工作。让丽莎和其他应征者一起参加面试，要求她提交简历和推荐信，并核实真伪。这些环节会促使丽莎接受这份工作。

本能

利用稀缺性和对失去的恐惧感。让丽莎知道她不是唯一的应征者，而且人选必须尽快敲定。考虑的时间太长有可能使自己失去这次机会，这种恐惧感会促使她更快作出接受工作的决定。

交谈中尽可能地使用"你"，少用"我们"。比如，你可以说："你是所有应征者中最优秀的。你会喜欢这家公司的。你会发现……"

归属感

丽莎已经决定加入你的公司，至少她已经考虑得差不多了。如果你能增强她

的归属感，那她一定会接受你的邀请。

如果你不确定丽莎会不会接受这份工作，那么尽量当面邀请她。如果做不到这一点，至少要亲自给她打电话。如果只通过邮件交流，很多策略都用不上。面对面的交流才给你使用这些策略的机会。

拉近彼此距离。你需要与丽莎建立融洽的关系，试着和她一起或同时做一件事，从而拉近你们之间的距离。比如，试着和她因为同一件事同时笑出声。这个策略要在会面的初始阶段使用。

注意措辞。说话要有自信。语速要适中，不能太快也不能太慢。说话内容要充满热情、能量和激情。

模仿身体动作和姿势。试着模仿丽莎的几个身体动作和姿势，这有助于彼此建立融洽的关系。

说服他人选你作供应商

> “我约了一位潜在客户见面。我希望这位客户能聘请我们公司为他提供技术咨询服务。这次与我见面的是对方的副总裁斯科特，我会借机说服他同意我们公司参与他们下一个技术项目的咨询工作。”

和说服他人聘请你一样，针对这个情景的最有效的动力也是“思维幻觉”“本能”和“归属感”。

思维幻觉

激活系统 1。你希望斯科特尽量使用系统 1 来思考（即简单、直觉的思考方式）。在介绍你的公司、公司提供的服务以及过去的项目经验时，要确保内容清晰、简洁、连贯。简洁是最好的。

文字资料必须清晰可辨。因为你需要斯科特使用系统 1 进行思考，所以必须确保你交给他的所有文字资料，如计划书或报价书，字体简洁明了、大小适中。

最好不要用有颜色的背景，那只会让材料读起来更费劲。

成为斩断面纱的利刃。没有人喜欢模糊不清的感觉。不知道该聘请哪家公司就是模糊状态，仿佛给问题蒙上了一层面纱，令人不适。让聘用你所在的公司成为斩断这层面纱的利刃。不要制造任何麻烦，不要拖泥带水（比如，合同不要太长或太晦涩，否则把法律部牵扯进来就会很麻烦）。

把公司名称变简单些。记住，公司名称太长或太拗口会影响公司的信誉，而且会把本来简单的事（聘请你所在的公司）弄得更复杂。若公司名称太长太复杂，建议使用简称或缩写。

集中精力好好准备会议的开头与结尾。记住，人往往会忘记交谈的中间部分，因此每次交谈都要把重点内容放在开头和结尾。

在谈价钱之前先建立融洽的关系。先确保你和斯科特建立了融洽的关系，然后再谈价钱。有关钱的话题会使人变得独立，降低合作意愿。

利用锚定原则鼓励斯科特购买更多的产品和服务。提供的服务类型和产品组合不能超过 3 个。先从价格最高的产品和服务开始介绍，以便把心理价位定在一个较高的水平。

本能

利用稀缺性和对失去的恐惧感。让斯科特知道你的公司业务繁忙，同时又很希望与他合作，只要他尽快做出决定，你就能及时提供服务。一想到可能会因为你的公司业务繁忙而失去合作的机会，斯科特就会觉得你提出的条件很有吸引力。

归属感

利用互惠原则。给斯科特一些“实惠”，让他对你产生负债感。比如，让他免费试用部分产品或服务，任何令斯科特感到有价值或有帮助的东西都可以。

尽量进行面对面的交流。要想充分利用第 2 章中提到的各种策略，首先要争取到面对面交流的机会。电话面试时很多策略都用不上，写信或写邮件的效果更差。你需要直接跟斯科特对话的机会，至少获得远远地和他说话的机会，这样你

才能使用大脑同步的策略。

拉近彼此距离。你需要与斯科特建立融洽的关系，试着和他一起或同时做一件事，从而拉近你们之间的距离。比如，试着和他因为同一件事同时笑出声。这个策略要在会面开始阶段使用。

做一个领导者。当斯科特把你看成领导者时，你的话才更有说服力。见面时你要做第一个说话的人，但内容要简短。先说话是好事，但如果无法主导整个谈话就会坏事。

注意措辞。说话要有自信。语速要适中，不能太快也不能太慢。说话内容要充满热情、能量和激情。

注意肢体语言。不论坐着还是站着，都要保持身体笔直。不要倚靠在椅子上或墙上。身体不要过于前倾（显得你过于迫切），但也不要太靠后（显得你态度冷淡）。对着镜子练习对话，确保手势与说话内容保持一致。交谈过程中，要适时地直视斯科特的眼睛，保持微笑。

利用相似性与个人魅力。模仿斯科特的穿衣风格。尽全力展现你的魅力。比如，发型要美观，皮肤状态要好，衣服要平整，鞋也要干净。

模仿身体动作和姿势。试着模仿斯科特的几个身体动作和姿势，以便与他建立融洽的关系。

借他人名声抬高自己身价。尽管滥用他人名声抬高自己身价的行为会遭人鄙夷，但如果你之前合作过的公司是斯科特熟悉的，提起这段经历会对你有所帮助。

获得知名人士的推荐。社会认同比借用他人名声抬高自己身价更有效。可以请斯科特认识的人为你引荐，这个人可以是斯科特公司内部的人，也可以是外部人。电话引荐或写推荐信都可以，而且最好在面试之前进行。

说服孩子练习乐器

“我们都知道让孩子尽早学习乐器的好处，所以我给女儿报了钢琴课。她喜欢上钢琴课，但课后却不爱练习。怎么才能说服她勤加练习呢？”

在我的孩子的成长过程中，我给他们报的是铃木音乐课（女儿学习钢琴，儿子学习小提琴）。铃木教学法的一个原则就是学生必须每天练习。但是，怎么才能说服孩子每天练习呢？本书介绍的许多动力都可以使用，包括“故事的力量”“胡萝卜与棍棒”“习惯”“归属感”和“求知欲”。

胡萝卜与棍棒

我们的目的是让孩子养成每天练习乐器的习惯，但在此之前，我们要让孩子对他们所学的乐器感兴趣。也许你认为奖励是鼓励人们练习的最好办法，话虽如此，但奖励只在开始阶段有效果。铃木音乐课的老师和我都在开始阶段（孩子 3 岁时）使用了“胡萝卜与棍棒”的策略。我们利用 M&M 巧克力豆、五彩缤纷的贴纸和表扬培养孩子对练习的兴趣。但是，这些策略很快就被更有效的策略取代了。科学家对外在奖励效果的研究结果表明，如果一直使用“胡萝卜与棍棒”的策略，可能会逐渐消磨孩子们对练习的兴趣。

习惯

能够让孩子们勤于练习的最好办法就是把练习变成每天的习惯。刚开始，他们并不是每天练习，大概一周练习几次。但是，这样的频率意味着每天都要有人来决定今天是不是练习的日子。后来，他们决定做个试验，看自己每次能连续练习几天。这样事情就简单多了，因为不需要有人来决定今天要不要练习。日复一日，他们就养成了每天练习的习惯。

每个人都有自己的做事习惯，孩子们也不例外。我的孩子放学或练习完篮球后，先吃点点心，然后就开始练习乐器。练习已经成为他们每天固定的活动，就像穿衣、刷牙一样自然。他们养成了晚饭前练习乐器的习惯。

实际上，一件事，每天做比偶尔做更简单、更自然。

故事的力量

在故事诱导这个策略的鼓励下（“既然你是一位钢琴家……”），孩子们很快形

成了与音乐家相关的人格面具。他们不需要进行故事编辑，因为这个故事一直伴随他们长大。（我是音乐家，练习是我的本分。）因此，音乐是他们人格面具和故事的组成部分。这就是孩子的优势——他们会把这些活动变成人格面具的一部分。这些伴随着人们成长的人格面具也是故事编辑这个策略试图改变的目标。就练习乐器这件事而言，一个积极有效的故事的种子很早就被埋下了，而且将来似乎也没有改变它的必要。

归属感

我的孩子上的是铃木音乐课。铃木教学方法全球闻名，他们的教师入职前都要接受特殊培训，培训通过才能成为铃木音乐课的教师，在世界各地的铃木音乐学校任职。我的孩子上课的音乐学院每年都举办铃木音乐会。他们每年夏天都会去一所大学接受铃木音乐学校的老师为期一周的指导。孩子们不仅仅是在上音乐课，而且成为了铃木大家庭的一员。换言之，孩子们觉得自己和其他学生有一种特别的联系。

在当地举办的一次铃木音乐会上，他们第一次知道了“每天练习俱乐部”这个团体。许多学生因为连续 30 天、60 天、90 天、365 天，甚至更多天的不间断练习而为人所熟知。这也是社会认同的一种。“他们能做到，也许我应该也能做到？”

另一个利用归属感的策略是多用名词少用动词。我们一般不会说“我女儿会弹钢琴”，而是说“我的女儿是小小钢琴家”。第二种说法会让她觉得自己是这个团体（由会弹钢琴的人组成）的一员。

求知欲

我认为，说服他人每天练习的最好动力是求知欲。学习一门乐器其实是不断地学习和掌握一套难度逐渐提高的，包括身体、心理和音乐 3 个方面的技能与知识的过程。高年级学生的弹奏以及铃木音乐课选择的音乐录音，总能让孩子听到他们在为了什么而努力。他们学会一种技巧后（比如，掌握了小提琴中的手腕揉弦技巧，或掌握了钢琴踏板的使用技巧），马上就准备学习下一个。掌握技巧或技

能提高本身就是一种奖励，也是学生坚持学习的动力。

学习小提琴或钢琴确实有难度，但并非不可实现，而接踵而来的挑战恰恰会成为学生学习的动力。这跟你不断挑战游戏下一关是一个道理。

在学习过程中，学生能得到很多反馈意见，这同样也能刺激他们的求知欲。因为学生在每天的练习过程中能够看到和感受到自己的进步，因此很乐意继续练习下去。

说服客户为你宣传

> “客户对公司以及公司产品和服务的褒奖和推荐是壮大业务的最好助力，我深谙其中的道理，但如何才能说服客户为我宣传呢？”

假设你的公司有优秀的产品或服务，而你的目的是让对公司感到满意的客户为公司做宣传。如何才能说服客户进行这种角色转变呢？以下几种情况能把你的客户变成你的广告。

- 他们认为自己是你的粉丝团成员。（“我是苹果粉”“我是百事粉”。）
- 他们希望给人以聪明、无所不知的印象。（“我很前卫”“没有我不懂的新科技”。）
- 他们认为对朋友圈中的人来说你的产品很实用、服务很周到。

针对这种情景，最有效的动力是“胡萝卜和棍棒”“故事的力量”和“归属感”。

胡萝卜与棍棒

与实际的奖励相比，品牌忠诚计划对客户维护更重要。有了品牌忠诚计划，也许就不太需要“胡萝卜与棍棒”的策略了，不过给最忠诚的客户一点奖励也没坏处。重要的不是奖励，而是得到奖励之后，他们就给自己贴上了类似于航空公司“常旅客”那样的会员标签，加入了你的“会员制俱乐部”，并以你的常客自居。

归属感

当你令客户感到自己是集体（粉丝团）中的一员时，让他们想要属于这个集体就不是难事了。

利用社会认同。当客户知道还有很多人喜欢你的公司及公司的产品或服务时，会更加愿意替你做宣传。

提供平台，让其他人听到客户的宣传。情感丰富、充满激情、故事动听的宣传能够带来轰动的效果。如果有部分热情的客户愿意谈论他们和公司之间的故事，那就为他们提供一个便捷的分享平台。这样的客户还会鼓励其他客户为你的公司做宣传，这个队伍会像滚雪球一样越来越壮大。

利用互惠原则。给客户一些特殊待遇和小礼物，你会得到回报的（他们会向别人宣传你是多么的好）。

使用名词。提到客户时，尽量使用名词，少用动词。这样，他们也会像你一样使用名词。他们不再说："你喝百事。"而是用名词来代替："你是百事人。"名词给人的感觉是自己属于这个集体。

故事的力量

鼓励客户作出公开承诺。对你的产品或服务给予好评其实就是在公开承诺。公开承诺会让人更加愿意为你宣传。

分享他人的故事。看到其他客户为你宣传的故事之后，本来没有参与进来的客户也会乐意转变自己的身份。

说服他人投票

"如何说服别人投票？这里指的不是说服他们支持某位候选人，只是说服他们去投票站投出自己的一票。"

针对这种情景，最有效的动力是"思维幻觉""归属感"和"故事的力量"。

思维幻觉

让人们问自己“我要……吗？”“这次竞选我要当选举人吗？”试着说服人们这么问自己，或在纸上写下这句话。以“我要……吗？”为基本句式的疑问句更能促使人们采取行动。

归属感

使用名词。与人交谈时，尽量使用名词，不要使用动词。比如，你可以说：“我是选举人。”也可以这么提问：“你是选举人吗？”（最好不要说“我会投票。”“你会投票吗？”等使用动词的句子。）使用名词是在向对方暗示他也属于这个集体（选举人的集体），因此会增加对方投票的可能性。

利用社会认同。让他们知道别人都在投票，并告诉他们参与投票的选民人数。比如：“此次选举，符合资格的选民中有 70%都参与了投票。”

利用相似性和个人魅力。让他们看参与投票的选民的照片和资料，当然前提是这些选民的气质与他们相似，或对他们有吸引力。

请熟悉的人进行劝说。如果是熟悉的人劝我们参与投票，我们应允的可能性更大。

故事的力量

把投票与对方现有的人格面具联系起来。假设你面对的这群人有一个共同关心的话题，比如环境，那么可以把接下来的选举与保护环境联系起来。讲一个故事，让听众从故事中自然得出以下结论：如果你关心环境，就应该去投票。

从小处着手。如果你想说服的对象从不投票，也不认为自己是选举人，可以先说服他们做一件相关的小事。比如，说服他们声明（最好是公开声明）自己对即将到来的选举很感兴趣，或支持其中一位候选人。这件小事会稍稍改变他们的人格面具。他们对自己的认识会从“我对政治毫无兴趣”转变为“我关心下一届选举”。一旦迈出这一小步，实际就是向投票前进了一步，因为参与投票符合他们新的人格面具。

说服人们公开承诺。比如，请他们说出自己的投票站在哪儿。"我在学校的投票站投票""我在第三大道的市政府办公室投票"这样的表述方式会让他们坚定去投票的想法。

更进一步：请他们写下承诺。比如，"11 月 3 日我去投票""11 月 3 日我会去第三大道的政府办公室履行选举人的权利"。即使简单如"我是选举人"这样的短句都可以。如果条件允许，请他们不要用电脑，要用手写。手写会改变所写内容在大脑中储存的方式和地点，使承诺更容易变成实际行动。

说服他人采取健康的生活方式

> "我很关心我的妈妈（她叫伊丽莎白）。她的身体一直很好，但随着年龄的增长，我发现她不再注意饮食健康，也不再锻炼身体了。有什么办法能让她采取健康的生活方式呢？"

除了"求知欲"，其他动力都可以用来说服他人采取健康的生活方式："习惯""思维幻觉""胡萝卜与棍棒""本能""归属感"和"故事的力量"。

习惯

在旧习惯的基础上帮助伊丽莎白培养新习惯。每天有很多要做的事情都是习惯使然。先观察伊丽莎白每天有哪些习惯，然后把更健康的新习惯与旧习惯联系起来，自然就能让她选择健康的饮食并进行积极锻炼了。不要找不良习惯，而要把注意力集中在中性习惯上（如去超市、喂狗），然后把新的、健康的习惯与其关联。比如，给狗准备好食物之后，她可以去准备散步的装备。等狗吃完饭，她可以带狗一起出去散步 20 分钟。再比如，每次去超市买东西之前，她可以列一份清单，提醒自己买一些健康的食物。

思维幻觉

先从伊丽莎白知道的、认可的话题谈起。交谈的开始阶段最好绕过确认偏误

（我们只对自己认可的事物感兴趣），不要让她产生抵触情绪。开始交谈时，先从她知道的、认可的话题谈起。我不能准确告诉你选择什么话题，因为我不如你那么了解她。如果你知道她对健康很重视，就以此为切入点。如果她自己也意识到最近的生活方式有待商榷，那就从这个话题开始谈起。先和她聊聊她认可的话题，然后再开始讨论她不认可的内容。

引入认知失调。以伊丽莎白知道的、认可的话题为切入点开始和她交谈之后，你就可以利用认知失调了。你可以先介绍一些相关的统计数据：过了中年之后，不积极锻炼（每周的锻炼时间少于 1 小时）的女性死于心血管疾病的概率是积极锻炼的女性的两倍。伊丽莎白希望自己能健康长寿，看到这样的数据之后，她意识到自己属于高风险群体。这种冲击会引起认知失调，会让伊丽莎白感到不舒服。

提供既能消除认知失调又简单可行的方案。此时，如果你能提供一个方案来消除认知失调，她很可能会采纳这个方案。比如，你可以说："从现在开始，我们一起去健身房健身吧！一周去 3 次如何？"

本能

利用伊丽莎白对失去的恐惧鼓励她行动起来。如果她害怕失去健康，害怕自己的生命缩短，害怕失去运动能力，你可以用这种恐惧感促使她行动起来。

提供少量选择。不要一下提出 10 个改正意见，这会吓坏她的。太多选择会让她不知道该怎么选，最后反而什么都不选。先劝说她改正少数几个不良习惯——最好不超过三四个。

胡萝卜与棍棒

适当奖励她的好习惯。想想什么强化适合你的妈妈，当你发现她的某个行为有助于形成健康的生活方式时，可以试着强化这个行为。比如，你的陪伴对于她来说是一种奖励。每次陪她去健身后，带她去咖啡馆坐坐，聊聊天。

归属感

利用社会认同。如果你知道伊丽莎白的朋友或她尊重的人也奉行健康的生活方式，可以多跟她提起这些人。

介绍她认识其他积极锻炼的人。当她感觉自己属于一个集体时，会更愿意继续坚持下去。

用名词让她感觉自己属于健康群体，不要用动词。“看到你成为这么棒的游泳健将，我真是太高兴了”“我很高兴看到你游泳”这两种说法，应该选择第一种。

故事的力量

分享其他人的健康故事。当听到其他人也像你建议的那样努力培养健康的生活方式时，她也许也会给自己创造一个新故事。

如果她具备与健康的生活方式相符的人格面具，先说服她做一些与这个人格面具匹配的事。“我知道你想保持活力，那想不想周末跟我去骑车？”

如果她的人格面具与健康的生活方式格格不入，先请她做一件很小的、违反现在的生活方式的事。比如，“今天我们出去走一小会儿吧”。只要她同意做这件违反当前人格面具的小事，说服她建立符合新习惯的新人格面具就容易多了。

说服他人利用任务清单

“我所在的公司专门做讲座与培训。我们在寄送课程资料的过程中犯了很多错误。经常发生讲师来到客户的上课地点却发现材料不全的情况。有时是学生手册数量不够，有时是没带姓名标签。我希望员工在寄课程资料之前先检查一遍清单。怎么才能说服部门同事充分利用任务清单？”

针对这种情景，最有效的动力有“习惯”“思维幻觉”“归属感”和“故事的力量”。

习惯

将检查任务清单与现有习惯联系起来。分析员工的现有习惯。有什么事是他们不需要思考就会去做的？从中选择一个，让检查任务清单成为这个习惯之前或之后的例行工作。比如，在寄送材料之前，他们必须填写运单。你可以利用这一点，让他们在填写运单时顺便检查一遍清单。

思维幻觉

利用有分量的写字板。把清单夹到有分量的写字板上，以触发具身认知[①]。写字板的重量成为清单的重量，使清单显得更重要。

归属感

把检查任务清单变成团队事件。当人们认为检查清单不是为了个人利益，而是为了维护团队利益时，会更愿意做这项工作。如果条件允许，可以向整个部门通报大家检查任务清单的情况。

利用大脑同步。尽量当面提出检查任务清单的要求，至少也要打个电话。只通过邮件提要求是达不到效果的，因为你需要提要求的人与他们大脑同步。

运用模仿。如果你希望下属检查任务清单，就必须身体力行，因为他们会效仿你的做法。

利用热情。当一件事非常令人激动时，人们愿意做这件事的可能性会提高。也许你也不认为检查任务清单有什么令人激动的地方，但是当它能够减少一半的出错概率时，指导人员就能以令人激动的方式来介绍它了。

利用社会认同。如果你知道其他公司、部门或同事也利用检查任务清单减少

---

① 具身认知理论主要指生理体验和心理状态之间有着强烈的联系。——编者注

错误率，可以介绍他们的经验。如果能请一个或几个人来跟你的部门分享经验，那就更好了。

故事的力量

把检查任务清单与现有的人格面具联系起来。如果你的下属认为自己是个细心负责的人，把这个人格面具与检查任务清单联系起来：“我知道你是一个细心的人。检查任务清单正是细心的行为。”

如果没有可用的人格面具，就要改变他们的人格面具。先不要让他们完成清单上的所有工作，只给他们分配一件简单的任务。利用这一件简单的任务让他们感到自己是细心的人。比如，先让他们完成清单上的一项工作（清点一下学生手册的数量，确保其与上课的学生数量一致）。

让他们内部核对清单上的每项工作，完成后签名并放进材料里一并寄出。亲手核对并签名能够提高他们对工作的投入程度。

说服人们废物回收

> “我在政府部门工作。怎么才能说服人们不要把旧物品扔进垃圾桶，而是尽量回收利用呢？”

针对这个情景，最有效的动力是“思维幻觉”“习惯”“归属感”和“故事的力量”。

思维幻觉

如果你希望人们在扔垃圾的一刹那迅速作出决定，那就要激活系统 1。让废物回收成为一件简单的事。专门摆放一些废物回收的桶，大小、形状和颜色都要与垃圾桶区别开来。另外，桶身要印有清晰可辨的大字，说明各个桶的用途。

如果你要说服的对象没有废物回收的意识，也没兴趣作出改变，可以先从他

们认可的话题谈起。比如，告诉他们："扔垃圾不是最有意思的活动，对吧！"然后，你就可以介绍废物回收的理念了。

引入认知失调。给他们看垃圾填埋场的照片，或提供一些有关垃圾数量的统计数字。然后，给他们提供一个简单的解决方法（废物回收）。

说服他们问自己"我要……吗？"比如，"今年我要废物回收吗？"

运用比喻暗示他们有能力作出改变。比如："整个社区已经快被垃圾堵塞住了，但废物利用能够解决这个问题。"

习惯

鼓励人们分析自己扔东西的习惯，并找到新的锚。比如，说服他们买垃圾袋的同时购买回收袋，或把信箱放到离纸类回收桶更近的地方。

归属感

让人们产生彼此间的关联感。引入集体的概念（可以是镇上的一部分人，也可以是整个小镇、整个城市甚至整个国家），让他们感到自己是集体的一员。然后，告诉他们减少垃圾填埋场的垃圾量将对这个集体产生很大影响。

利用别人的看法。如果很大一部分人都支持废物回收，那么可以用数据来进行说服："我们这座城市里65%的人都坚持废物回收。"

如果条件允许，可以模仿第2章中介绍的能源公司的做法。把社区里各个家庭的回收行为做个比较，然后把结果寄给他们。

故事的力量

把回收行为与现有的人格面具联系起来。比如，关心社区的人也会关心废物回收。

如果没有现成的人格面具可利用，先说服他们做一件相关的小事。刚开始不要期待他们完全接受废物回收的理念，先请他们在汽车保险杠上张贴相关标语，

或在背包上别一个相关的徽章，然后再说服他们做到废物回收利用。

说服人们公开承诺。比如，请他们签名支持社区的废物回收行动。

说服客户积极参与

> “我们公司认为，客户的积极参与是保持他们的品牌忠诚度的关键。我的工作就是努力说服客户积极与公司互动。我们希望得到客户的反馈，也希望客户参与公司举办的论坛等。我们请客户提反馈意见，但反响不大。怎么才能说服客户积极参与进来呢？”

针对这一情景，最有效的动力是“胡萝卜与棍棒”“归属感”“故事的力量”以及“求知欲”。

胡萝卜与棍棒

奖励积极参与的人。找出适合客户的强化方式，在他们积极参与时给予奖励。最容易想到的奖励是公司产品或服务的优惠券，当然还有其他形式的奖励。你可以给提出最有用意见的客户颁发一枚虚拟勋章，并使其显示在客户网络账户名称或照片的旁边。他人的认可是一种强有力的强化方式。获得更多客户服务的特权、每月与公司 CEO 通话的机会等都可以作为奖励。

归属感

把经常提反馈意见的客户组成一个团体。让客户填写问卷调查、鼓励客户发表评论是不够的，还要组织一个客户反馈团体。可以考虑把这个团体打造成精英团体。比如，为加入这个团体设置前提条件（如购买特定的产品或服务、参加论坛等）。

允许团体成员相互交流。当人们真正感觉属于这个团体时，才更愿意参与相关活动。

利用互惠原则。先给他们一点实惠，然后再请他们给你提出反馈意见、填写调查问卷或做其他你希望他们做的事。如果给你反馈意见、参与你举办的活动能减轻他们的负债感，他们会愿意做的。

故事的力量

鼓励人们以故事的形式给你反馈。给他们看别人写的故事，然后鼓励他们写出自己的故事。

把参与和现有的人格面具联系起来。比如，你可以这么说："既然你是一个乐于助人的人，请你考虑一下要不要参加我们的论坛。你的反馈会帮助其他人更好地理解我们的产品并作出选择。"

鼓励人们作出公开承诺，不要接受匿名参与。一旦他们公开作出了回应，就很可能再次这么做。

求知欲

给予反馈的过程也是学习技巧的过程。他们愿意学习讨论组的工作方式吗？愿意学习如何进行市场调研吗？这些都是很实用的技巧，他们用得上。

回应提出反馈意见的客户。教他们如何给出更加有价值的反馈意见，教他们如何成为积极的参与者。

创造机会，让客户给出更深入的反馈意见。也许，你认为简短的问卷调查是获得反馈的最好方式。如果你希望一次得到大量客户的反馈，这个方法确实是最合适的。但是，如果你希望其中一部分客户能更深入地参与进来，就把反馈过程设计得更复杂、更有难度些。我不是让你设计一份难以完成的调查问卷，而是比调查问卷更进一步。比如，邀请客户加入你的软件测试团队，参与一对一的用户测试。人们喜欢挑战。

说服他人换个角度看问题

“如何才能说服他人看到问题的另一面，不要因为其他人持不同的观点就认为他们是白痴？”

针对这一情景，最有效的动力是“本能”“归属感”“思维幻觉”和“故事的力量”。

本能

人的反应大多与恐惧感有关。你的有些观点或看问题的角度可能令其他人害怕，但你并没有意识到。

假设你刚到一家生产工业设备的公司工作。你认为自动化是行业发展的趋势和最佳实践，因此希望公司提高自动化的程度。然而，公司里竟然有人强烈反对这个观点，这令你惊讶不已。你试图向他们解释自动化的益处，但他们根本听不进去。

你可能没有意识到，有些人非常害怕自动化。你认为自动化没什么大的缺点，优点更是远远多于缺点。而他们认为你这么做是为了表现自己，新的工作理念会逐渐导致工人失业，甚至连他们自己都会因此丢掉工作。

当你在一个问题上遇到强大阻力时，听一听不同的声音，看看是不是你所说的话引起了他人对失去的恐惧感。如果是这样，可以做个笔记，稍后讲解“思维幻觉”这个动力时会用到。

思维幻觉

先从大家都认可的话题谈起。当人们带有抵触情绪时，根本不想知道你从什么角度看问题。他们的反应可能是基于系统 1 的思考模式和确认偏误。他们会把你说的话过滤掉，因为你说的和他们相信的是两码事。

讨论他们相信而你又认同的话题，不要强势推进你的观点。比如，虽然他们反对自动化，但所有人都认为自动化有助于加快完成客户订单。不要在一开始就

提出自动化的问题，先聊聊大家都认同的话题。

如果能发现他们在害怕什么，效果会更好。如果他们害怕失业，先聊聊帮助工人保住工作的重要性。先从人们认可的话题谈起，围绕他们的担心和恐惧展开讨论，这么做人们才会把你的话听进去。

利用认知失调让人们感到不适。说服他们听你解释后，向他们介绍一些能够引起认知失调的观点、事实、资料或数字。比如，“你们知道自动化创造的工作机会比因为它而消失的工作机会还多吗？”成功引起认知失调后，对方的系统 1 思考模式就会停止，由系统 2（合乎逻辑、分析地思考）接管。这时，自动过滤的情况会减少，而你的新观点也能被听进去了。

归属感

请他们熟悉的人去做游说工作。如果你刚到这家公司，那么你可能不是游说的最佳人选。人们更愿意听熟悉的人说话，也更容易被熟悉的人说服。

越相似越好。你的外在形象和行事风格跟他们越像，你和他们就越相似。你们越相似，他们越愿意听你的。

利用互惠原则。你帮了别人，别人就会觉得欠你的。如果听你说几分钟话能缓解这份负债感，他会乐意听。因此，在提出要求之前，先为对方做点事。即使是拿点心到会议室这样的小事也能产生另一种的结果。你已经给了他们一点东西（食物），该轮到他们回报你了（听取你的观点）。

故事的力量

利用故事。如果你希望别人听取你的看法，就要引起他们的共鸣。而引起他人共鸣的最好办法就是讲故事。即使你有很多事实和数据要汇报或分享，也要在讲完一两个故事之后再说，或者在讲故事过程中提起。比如，“你们都知道巴尔的摩的 XYZ 工厂吧？上个月我刚跟工厂的经理见过面。他告诉我说……”

把你的观点与对方现有的人格面具联系起来。比如，你可以这么说：“我知道你为了提高生产效率愿意不惜一切代价……”

说服他们做一个小小的承诺。在请求他们支持一个大的自动化项目之前，先让他们支持一个小的实验项目。“我知道还有很多问题没有解决，所以我也不要求你们马上就支持大型自动化项目。你们是否愿意跟我一起去萨凡纳参观一家工厂。他们正在进行自动化改革，我们可以借此机会学习他们的经验。”只要他们同意和你一起去参观，就算是对工厂自动化作出了一个小小的承诺。这时，他们的新人格面具就开始形成了：“我是一个对工厂自动化很感兴趣的人。”

10

第 10 章

策略列表

归属感

策略 1　帮助人们找到与他人的关联会使他们加倍努力工作。

策略 2　提出要求时，请不要使用动词，而应使用名词来激发群体认同。

策略 3　要想说服别人做某件事，应先告诉他们有多少人正在做这件事。

策略 4　提出要求的人选很重要。由被要求一方的朋友、有魅力的人，或与被要求一方相似的人来提出要求最有效。

策略 5　在要求别人做事之前，先为他们做点儿什么，让他们感到回报的必要。

策略 6　先提出高于自己需求的要求，被拒绝后再提出自己真正的需求。

策略 7　要想让别人做一件事，自己一定要先做（因为他们会模仿你）。

策略 8　模仿对方的身体姿势与动作能够营造出融洽氛围。这种模仿可以建立彼此间的关联，使对方更愿意满足你的要求。

策略 9　要想说服别人做事，首先要展现自己对这件事的热情。

策略 10　要想达到迅速扩散的效果，表达观点或诉求时可以使用情感强烈的内容，表现自己的热情或讲一则动人的故事。

策略 11　要想说服人们做事，先用欢笑或某种同步行为与他们拉近关系，形成一个团体。

策略 12　要想获得别人的信任，首先表现自己对他们的信任。当他们充分信任你时，就更愿意应允你的要求。

策略 13　要想说服别人，就要把交流内容直接与对方大脑同步。他们需要听到你的声音。

策略 14　运用竞争手段时必须确保只有少数竞争对手（不超过 10 个）。

策略 15　竞争不需要男女搭配。

策略 16　如果人们把你当做领袖，自然更愿意应允你的要求。要想成为别人眼中的领袖，你必须通过身体姿势和站立角度表现你的信心。

策略 17　手势必须与所说内容匹配才具有说服力。

策略 18 直视对方、面带微笑会令你更具说服力。

策略 19 要想激起人们做某事的兴致，就要用活力与热情说服他们。

策略 20 说服别人时，要么穿风格与对方类似的服装，利用相似性，要么穿比对方高一等级的服装，利用自己的权威。

策略 21 做第一个开口说话的人，让自己成为别人认可的领导者。成为领导者能够提高说服别人的可能性。

习惯

策略 22 要想让他人在很长一段时间内自发地做事，可以说服他们培养一个新的习惯或改变现有的习惯。

策略 23 要想让一个人形成新的习惯，首先要找出合适的暗示和奖励。

策略 24 鼓励人们培养新习惯之前，先把新习惯分解成几个小步骤。

策略 25 要想人们开始一个新习惯，应尽量减少障碍，省略所有决策过程。当然，是否执行这个惯例的决定还得本人来做。其余步骤的进行应尽量自然。

策略 26 要想人们坚持执行新惯例并将之变成新习惯，展示成果和进度是必须的。培养新习惯需要就目前状态给予反馈。

策略 27 要想培养新习惯，先把它固定到已有习惯上。

策略 28 如果你希望别人做的事情相对简单，但又希望这件事成为其下意识的自发行为，培养新习惯的方法值得一试。

故事的力量

策略 29 以故事的形式展现你所准备的论据和资料能更好地说服他人。

策略 30 一个人的人格面具或自身故事改变之后，他的行为方式也会随之改变。

策略 31 要求别人做某件事之前，先激活相关的人格面具。

策略 32　只要在已有的人格面具上撬开一条裂缝，随着时间的推移，你终将改变这个人格面具。只要能成功地改变人格面具，你就能改变行为。

策略 33　要想说服别人，先在已有的人格面具上固定一个新的，但却有些关联的人格面具。

策略 34　要改变一个人的人格面具，先说服他做一件与当前人格面具相悖的小事。

策略 35　如果能成功说服他人作出公开承诺，说服他们做事就简单了。

策略 36　不要收买承诺。

策略 37　当人们将自己的承诺以手写方式写下来时，他们会更加严格地遵守该承诺。

策略 38　听听别人的故事会鼓励人们创造自己的故事。

胡萝卜与棍棒

策略 39　一旦人们习惯了做一件事，你就可以以此为基础配对一个新的刺激，使他们对新的刺激产生自然反应。

策略 40　仅仅给予奖励是不够的。要想让你提供的奖励发挥效用，应先选择正确的强化机制。

策略 41　尝试建立新的行为习惯时，只要对方做出目标行为就给予奖励（连续强化）。

策略 42　一旦目标行为在连续强化机制下形成，就要改用其他奖励机制，保证该行为得以继续。

策略 43　要想一个行为习惯持久，就要按照变化比率机制进行强化。

策略 44　希望对方定期、稳定地做出目标行为但又不需要大量重复时，可以选择变化间隔机制。

策略 45　使用固定比例机制会使目标行为大量发生，但频率会在得到奖励之后有所降低。

策略 46 使用固定比例机制时，告诉人们距离目标完成还有多远将极大地激励他们，不要只告诉他们目标完成了多少。

策略 47 避免将奖励发放的时间间隔固定下来，这种强化机制的效果逊于其他强化机制。

策略 48 当某种行为不存在而无法对其强化时，可以先通过行为塑造法引导对方做出这个行为。

策略 49 要选择能够打动人的奖励，否则不会奏效。

策略 50 既然准备了奖励，就要在目标行为发生后立即把奖励交到对方手里（根据你所使用的强化机制）。

策略 51 既然准备了奖励，一定要在目标行为发生后给予奖励，在目标行为发生前给予奖励是没有效果的。

策略 52 可以利用负强化来说服他人做某件事。找出人们不希望看到的事情，如果能帮他们避开这件事，也算一种“奖励”。

策略 53 奖励你希望看到的行为，忽略你不希望看到的行为。惩罚不如奖励有效。

本能

策略 54 利用反映危险事件的信息和照片吸引他人的注意力。

策略 55 利用能够激发恐惧情绪的照片或言辞让他人记住你、记住你的品牌、记住你传递的信息。

策略 56 与恐惧和死亡相关的信息可以让人们立刻采取行动。

策略 57 充分理解对失去的恐惧比对得到的期待更能驱使人采取行动这一事实。

策略 58 不要指望人们能够解释自己的选择。

策略 59 若要勾起人们对某事物的渴望，先给他们机会去尝试。试过之后，他们就再也不想失去它了。

策略 60　如果你希望自己的产品或服务得到他人的重视，就要保证数量不泛滥，不要让人们轻易就能得到。

策略 61　如果要说服他人尝试新事物，一定要选择他们心情好的时候进行游说，或者先和他们分享一段趣闻或有趣的视频，让他们的心情好起来。

策略 62　如果要说服他人尝试新事物，一定要让他们感到安全和舒适。

策略 63　如果你希望他人继续坚持原有的选择，那就不要为他们营造欢乐的气氛。

策略 64　如果你希望他人继续坚持原有的选择，而不尝试新事物，就要利用能够令他们对失去感到恐惧的信息。

策略 65　给他人选择的权利，就是给他们控制的权利——人们喜欢掌握控制权。

策略 66　把选择的数量限制在三四个。如果提供的选择太多，反而会让人什么都不选。

策略 67　要想别人参与进来，首先要给他们安全感。

策略 68　利用新鲜事物吸引注意力。一旦得到对方的关注，就立刻提出自己的需求。

策略 69　限制人们一次得到的信息量，能够使他们渴望得到更多。

策略 70　要想得到对方全心全意的关注，就要把刺激变得不可预测，并配上语音或视图提醒。

策略 71　利用真实的食物、食物的香气，甚至是食物的图片吸引人们的注意力。

策略 72　要想吸引人的注意力，就要充分利用各种形式的性暗示；当然，必须保证使用恰当。

求知欲

策略 73　如果你要求的事情比较复杂，需要他人学习新技术、掌握新学问，那就利用他们的求知欲。反之，奖励机制也许是更好的选择。

策略 74 如果你希望他人长期做某事，那就要调动起他的求知欲——仅仅给现金或其他形式的奖励是不够的。

策略 75 让人觉得某项工作只有某个精英团体的成员才能胜任，这样人们才更有动力去完成这项工作。

策略 76 让任务看起来具有挑战性（但并非无法完成），人们才有动力去完成它。

策略 77 给人充分的自主权，它能激发人们强烈的求知欲，使他们更有动力。

策略 78 如果能让人们付出努力，哪怕只是一点点，都能提高他们的求知欲，从而提高他们的动力。

策略 79 给人以犯错的机会。

策略 80 给他人以反馈意见，从而帮助他们从错误中学习，但不要仅仅为了给出反馈意见而打断他人的工作流程。

策略 81 在提出反馈意见的同时最好加上一个简短的解释。

策略 82 选择恰当的时机给予反馈意见。

策略 83 利用反馈意见提高求知欲时，一定要保持意见的客观性，不要掺杂表扬。

策略 84 激发出人们的福流状态之后，他们会把更多时间和精力投入到工作中。

策略 85 要想人们停留在福流状态，就要把关于如何工作的控制权交到他们手中。

策略 86 要想人们停留在福流状态，一定不要打断他们。

策略 87 要想人们停留在福流状态，不仅要让这份工作具有挑战性，还要确保目标可以实现。

思维幻觉

策略 88 如果你希望对方迅速作出决定，那就简化他们的思考过程。

策略 89　如果你希望对方考虑清楚，就提高思考的难度。

策略 90　如果希望对方迅速作出反应，那么你的要求必须尽量简单，让其不需要太多思考就能完成。

策略 91　你的故事越简单连贯，人们就越容易作出决定或采取行动。

策略 92　当你希望人们行为独立时，就在他们面前提及金钱。

策略 93　当你希望人们相互合作、互相帮助时，千万不要提到金钱。

策略 94　如果你希望他人服从权威，可以使用死亡信息。

策略 95　如果你希望他人遵守自己所认同的群体的社交准则，可以使用死亡信息。

策略 96　如果你希望他人对自己社区的人宽容仁慈，可以使用死亡信息。

策略 97　如果你希望他人同情或包容自己社区以外的人，不要使用死亡信息。

策略 98　若希望他人接受大数额，就选一个大数额作为参考点。

策略 99　若希望他人接受小数额，就选一个小数额作为参考点。

策略 100　若要影响他人对价格的看法和估计值，任意一个数字都可以用作参考点。

策略 101　若希望他人选择高质量的产品或服务，就要把品质和价格最高的产品和服务列在最前面。

策略 102　若希望他人的心理价位接近你最初的定价，就要用精确的定价作为参考点。

策略 103　若希望他人的心理价位不同于你最初的定价，就要使用整数定价。

策略 104　如果你希望产品或观点在人们脑海中留下积极的印象，就尽量让人们对产品或观点熟悉起来。

策略 105　要让别人相信你提供的东西优质且真实，请尽量保持宣传内容简单，并让这个东西在他们面前曝光 5~7 次。

策略 106　如果你希望他人认为类似事件会再次发生，应在该类事件第一次

发生之后立即采取行动。

策略 107　如果你希望他人低估某事件再次发生的可能性，可以找一件类似的，但最近没有发生过的事件作为参照。

策略 108　如果你希望他人高估某事件再次发生的可能性，可以提一件类似的，且最近发生过的事件作为参照。

策略 109　若希望他人迅速对所读内容作出反应，可使用清晰可辨的字体简化阅读过程。

策略 110　若希望他人在对所读内容作出反应之前多加思考和分析，可使用难以辨认的字体加大阅读难度。

策略 111　如果你希望他人不假思索迅速做决定，那就不要做任何意料之外的事。

策略 112　如果你希望他人仔细考虑，那就做一些意料之外的事。

策略 113　若要打破确认偏误，先对他人的认知表示赞同。

策略 114　若要打破确认偏误，可以利用认知失调，暂时给听众带去一些不适感。

策略 115　造成认知失调后，要迅速提供答案或解决方案来减轻人们的不适感。这样，你不仅让他们感到舒适，而且解决了问题。在听众眼里，你就是他们的英雄，确认偏误自然就被打破了。

策略 116　利用不确定性促使人们采取行动。

策略 117　提供一个简单的解决方案来消除不确定性，从而消除不确定性带来的不适感。

策略 118　要想让听众确切领会自己表达的意思，你就要每 20 分钟提供一个短暂的休息时间。

策略 119　如果你想给人留下聪明的印象或者简单地想要强调所说的内容，可以使用押韵的句子。

策略 120　在培养与观众之间的信任关系时，所用产品或服务的名称必须发音简单。

策略 121　当你希望他人记住一件事时，要减少他们感官接收到的信息量，缓解他们的压力。

策略 122　当你希望他人记住一件事时，要反复让他们接触这件事，并积极地重复需要其记住的信息。

策略 123　当你希望他人记住一件事时，不要在演讲中间时段提到这件事，要在演讲开始或结尾时强调这件事。

策略 124　当你希望人们记住你说的话时，不要使用抽象语言，要使用具体的概念。

策略 125　在说服他人之前，先熟悉他们，了解他们的图式，然后量体裁衣，选择与他们的价值观相匹配的策略。

策略 126　仔细检查你对对方图式做出的假设是否正确。我们总认为互动另一方的图式与自己的图式相同，但实际上却并非如此。

策略 127　如果你能让人们问自己“我要……吗”，就能提高他们做这件事的可能性。

策略 128　向他人描述情况时，要谨慎选择你所使用的比喻。比喻把问题限定在了一个框架里，并影响事情的解决方法和最终结果。

策略 129　要想说服别人采取行动，就要利用他们容易冲动的瞬间。

策略 130　你的要求必须清晰、简单、用时短，这样才能鼓励人们作出冲动行为。

策略 131　如果要说服人们花更多钱，先说服他们花更多时间。

策略 132　选择产品附加的经历作为卖点。与购买物品相比，人们更愿意花钱购买经历。

策略 133　人们的思想有 1/3 的时间处于漫游状态，要接受这个事实，并利用本书介绍的各种策略努力吸引人们的注意力。

策略 134　如果你希望人们解决问题，尤其希望他们使用创新的方法，那就先让他们停止思考。

策略 135　要想最大程度地提高人们解决问题的技巧，可以为他们提供没有

条条框框限制的思想漫游时间。

策略 136 如果你希望人们不那么后悔，就不要给他们太多选择。

策略 137 如果你希望人们采取行动，可以在他们感到后悔时进行劝说。

策略 138 如果你希望与他人的互动流畅而灵活，可以利用柔软的物体和光滑的面料。

策略 139 如果你希望人们重视你所说的话，可以让他们在听的时候拿一些重物。

策略 140 如果你希望人们对你热情一些，千万不要给他们冷饮。最好给他们一杯热饮。

参考文献

Aaker, Jennifer, Andy Smith, Dan Ariely, Chip Heath, and Carlye Adler. 2010. *The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways to Use Social Media to Drive Social Change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Ackerman, Joshua M., Christopher Nocera, and John Bargh. 2010. "Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions." *Science 328*(5986): 1712–15. doi: 10.1126/science.1189993.

Allcott, H. 2011. "Social norms and energy conservation," *Journal of Public Economics.* doi: 10.1016/j.jpubeco.2011.03.003.

Anderson, Cameron, and Gavin Kilduff. 2009. "Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance." *Journal of Personality and Social Psychology 96*(2): 491–503.

Ariely, Dan. 2009. *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions.* New York: HarperCollins.

Ariely, Dan, George Loewenstein, and Drazen Prelec. 2003. "Coherent arbitrariness: Stable demand curves without stable preferences." *Quarterly Journal of Economics 118*(1): 73–105.

Bechara, Antoine, H. Damasio, D. Tranel, and A. Damasio. 1997. "Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy." *Science* 275(5304): 1293–95. doi: 10.1126/science.275.5304.1293.

Berger, Jonah, and Katherine L. Milkman. 2012. "What makes online content viral?" *Journal of Marketing Research 49*(2), 192–205. doi: 10.1509/jmr.10.0353.

Berridge, Kent, and T. Robinson. 1998. "What is the role of dopamine in reward: Hedonic impact, reward learning, or incentive salience?" *Brain Research Reviews 28*(3): 309–69.

Bickman, L. 1974. "The social power of a uniform." *Journal of Applied Social Psychology 4*(1): 47–61. doi: 10.1111/j.1559-1816.1974.tb02599.x.

Briñol, Pablo, R. E. Petty, and B. Wagner. 2009. "Body posture effects on self-evaluation: A self-validation approach." *European Journal of Social Psychology* 39(6): 1053–64. doi: 10.1002/ejsp.607.

Chaiken, Shelly. 1979. "Communicator physical attractiveness and persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology 37*(8): 1387–97. doi: 10.1037/0022-3514.37.8.1387.

Chartrand, Tanya L., and John Bargh. 1999. "The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction." *Journal of Personality and Social Psychology 76*(6): 893–910.

Christoff, Kalina, A. M. Gordon, J. Smallwood, R. Smith, and J. Schooler. 2009. "Experience sampling during fMRI reveals default network and executive system contributions to

mind wandering." *Proceedings of the National Academy of the Sciences 106*(21): 8719–24.

Cialdini, Robert. 2006. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: HarperCollins.

Cialdini, R. B., J. E. Vincent, S. K. Lewis, J. Catalan, D. Wheeler, and B. L. Darby. 1975. "A reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique." *Journal of Personality and Social Psychology 31*(2), 206–15. doi: 10.1037/h0076284.

Csikszentmihalyi, Mihaly. 2008. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper.

Damasio, Antonio. 1994. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Penguin.

Deutsch, Morton, and Harold B. Gerard. 1955. "A study of normative and informational social influences upon individual judgment." *The Journal of Abnormal and Social Psychology 51*(3): 629–36. doi: 10.1037/h0046408.

De Vries, Marieke, R. Holland, and C. Witteman. 2008. "Fitting decisions: Mood and intuitive versus deliberative decision strategies." *Cognition and Emotion 22*(5): 931–43. doi: 10.1080/02699930701552580.

DiSalvo, David. 2011. *What Makes Your Brain Happy and Why You Should Do the Opposite*. Amherst, New York: Prometheus Books.

Duhigg, Charles. 2012. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House.

Efran, M. G., and E.W.J Patterson. 1974. "Voters vote beautiful: The effect of physical appearance on a national election." *Canadian Journal of Behavioural Science, 6*(4): 352–56.

Frederick, Shane. 2005. "Cognitive reflection and decision making." *Journal of Economic Perspectives 19*(4): 25–42. doi: 10.1257/089533005775196732.

Freedman, Jonathan L., and Scott C. Fraser. 1966. "Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique." *Journal of Personality and Social Psychology, 4*(2): 195–202.

Garcia, S., and A. Tor. 2009. "The *N*-effect: More competitors, less competition." *Psychological Science 20*(7): 871–77. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02385.x.

Gilbert, D. T., C. K. Morewedge, J. L. Risen, and T. D. Wilson. 2004. "Looking forward to looking backward: The misprediction of regret." *Psychological Science 15*(5): 346–50.

Gilbert, D. T., and J.E.J. Ebert. 2002. "Decisions and revisions: The affective forecasting of changeable outcomes." *Journal of Personality and Social Psychology 82*(4): 503–14.

Gneezy, Uri, Muriel Niederle, and Aldo Rustichini. 2003. "Performance in competitive environments: Gender differences." *Quarterly Journal of Economics 118*(3): 1049–74. doi: 10.1162/00335530360698496.

Gneezy, Uri, and Aldo Rustichini. 2000. "A fine is a price." *Journal of Legal Studies* 29(1), 1–17.

Goman, Carol Kinsey. 2011. *The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help—or Hurt—How You Lead*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gunes, Hatice, and Massimo Piccardi. 2006. "Assessing facial beauty through proportion analysis by image processing and supervised learning." *International Journal of Human-Computer Studies 64*(12): 1184–99.

Haidt, Jonathan, J. P. Seder, and S. Kesebir. 2008. "Hive psychology, happiness, and public policy." *Journal of Legal Studies 37*.

Hashmi, Shazia Iqbal, Chua Bee Seok, Murnizam Hj Halik, and Carmella E. Ading. 2012. "Mastery motivation and cognitive development among toddlers: A developmental perspective." http://www.ipedr.com/vol40/029-ICPSB2012-P10034.pdf.

Haslam, A., and Stephen Reicher. 2012. "Contesting the 'nature' of conformity: What Milgram and Zimbardo's studies really show." *PLoS Biology 10*(11), art. no. e1001426.

Hatfield, E., J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson. 1993. "Emotional contagion." *Current Directions in Psychological Sciences 2*(3): 96–99.

Henrich, J., R. Boyd, S. Bowles, C. Camerer, E. Fehr, H. Gintis, and R. McElreath. 2001. "Cooperation, reciprocity and punishment in fifteen small-scale societies." *American Economic Review 91*(2), 73–78.

Howell, Ryan, Paulina Pchelin, and Ravi Iyer. 2012. "The preference for experiences over possessions: Measurement and construct validation of the experiential buying tendency scale." *Journal of Positive Psychology 7*(1): 57–71.

Hsu, Ming. 2005. "Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making." *Science 310*(5754): 1680–83. doi: 10.1126/science.1115327.

Hull, Clark L. 1934. "The rat's speed-of-locomotion gradient in the approach to food." *Journal of Comparative Psychology 17*(3): 393–422.

Iyengar, Sheena. 2010. *The Art of Choosing.* New York: Twelve.

Iyengar, Sheena, and M. R. Lepper. 2000. "When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?" *Journal of Personality and Social Psychology 79*(6): 996–1006. doi: 10.1037/0022-3514.79.6.995.

Jonas, Eva, Jeff Schimel, Jeff Greenberg, and Tom Pyszczynski. 2002. "The Scrooge effect: Evidence that mortality salience increases prosocial attitudes and behavior." *Personality and Social Psychology Bulletin 28*(10): 1342–53. doi: 10.1177/014616702236834.

Jostmann, Nils, Daniël Lakens, and Thomas Schubert. 2009. "Weight as an embodiment of importance." *Psychological Science 20*(9), 1169–74. doi: 10.1111/j.1467-9280.2009.02426.x.

Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, Fast and Slow.* New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kivetz, Ran, O. Urminsky, and Y. Zheng. 2006. "The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention." *Journal of Marketing Research 43*(1): 39–58. doi: 10.1509/jmkr.43.1.39.

Knutson, Brian, C. Adams, G. Fong, and D. Hommer, D. 2001. "Anticipation of increasing monetary reward selectively recruits nucleus accumbens." *Journal of Neuroscience* 21(16): RC159.

Koo, Minjung, and A. Fishbach. 2010. "Climbing the goal ladder: How upcoming actions increase level of aspiration." *Journal of Personality and Social Psychology 99*(1): 1–13. doi: 10.1037/a0019443.

Krienen, Fenna M., Pei-Chi Tu, and Randy L. Buckner. 2010. "Clan mentality: Evidence that the medial prefrontal cortex responds to close others." *Journal of Neuroscience 30*(41): 13906–15. doi: 10.1523/JNEUROSCI.2180-10.2010.

Lally, Phillippa, C.H.M. van Jaarsveld, H.W.W. Potts, and J. Wardle. 2010. "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world." *European Journal of Social Psychology, 40*(6): 998–1009. doi: 10.1002/ejsp.674.

Latané, Bibb, and J. Darley. 1970. *The Unresponsive Bystander*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lefkowitz, M., R. R. Blake, and J. S. Mouton. 1955. "Status factors in pedestrian violation of traffic signals." *Journal of Abnormal and Social Psychology 51*(3): 704–6.

Lepper, Mark, David Greene, and Richard Nisbett. 1973. "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'overjustification' hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology 28*(1): 129–37.

Mason, Malia, Michael Norton, John Van Horn, Daniel Wegner, Scott Grafton, and C. Neil Macrae. 2007. "Wandering minds: The default network and stimulus-independent thought." *Science 315*(5810): 393–95. doi: 10.1126/science.1131295.

Meyer, D. E., J. E. Evans, E. J. Lauber, J. Rubinstein, L. Gmeindl, L. Junck, and R. A. Koeppe. 1997. "Activation of brain mechanisms for executive mental processes in cognitive task switching." *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 9.

Milgram, Stanley. 1963. "Behavioral study of obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology 67*(4): 371–78. doi: 10.1037/h0040525.

Morgan, G. A., R. J. Harmon, and C. A. Maslin-Cole. 1990. "Mastery motivation: Definition and measurement." *Early Education and Development 1*(5): 318–39.

Pink, Daniel. (2009). *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us.* New York: Riverhead.

Provine, Robert. 2001. *Laughter: A Scientific Investigation*. New York: Penguin.

Roediger, Henry, and Bridgid Finn. "Getting it wrong: Surprising tips on how to learn." *Scientific American,* October 20, 2009. http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=getting-it-wrong.

Schwartz, Barry. 2005. *The Paradox of Choice: Why More Is Less.* New York: Harper Perennial.

Senay, Ibrahim, Dolores Albarracín, and Kenji Noguchi. 2010. "Motivating goal-directed behavior through introspective self-talk: The role of the interrogative form of simple future tense." *Psychological Science 21*(4): 499–504.

Shadmehr, Reza, and Henry H. Holcomb. 1997. "Neural correlates of memory motor consolidation." *Science 277*(5327): 821–25. doi: 10.1126/science.277.5327.821.

Shute, Valerie. 2007. *Focus on Formative Feedback.* http://www.ets.org/Media/Research/pdf/RR-07-11.pdf.

Singer, T., B. Seymour, J. O'Doherty, H. Kaube, R. J. Dolan, and C. Frith. 2004. "Empathy for pain involves the affective but not sensory component of pain." *Science 303*(5661): 1157–62. doi: 10.1126/science.1093535.

Siyang Luo, Shi Zhenhao, Zuo Xiangyu, and Han Shihui. 2012. "Reminder of death modulates anterior cingulate responses to the suffering of others." Presented at the Organization for Human Brain Mapping Conference.

Stephens, Greg, L. Silbert, and U. Hasson. 2010. "Speaker–listener neural coupling underlies successful communication." *Proceedings of the National Academy of Sciences.* doi: 10.1073/pnas.1008662107.

Teixeira, Thales, Michel Wedel, and Rik Pieters. 2012. "Emotion-induced engagement in internet video advertisements." *Journal of Marketing Research 49*(2): 144–59. doi: 10.1509/jmr.10.0207.

Thibodeau, P. H., and L. Boroditsky. 2011. "Metaphors we think with: The role of metaphor in reasoning." *PLoS ONE 6*(2): e16782. doi:10.1371/journal.pone.0016782.

Twain, Mark. *The Adventures of Tom Sawyer.*

Van Boven, L., M. Campbell, and T. Gilovich. 2010. "Stigmatizing materialism: On stereotypes and impressions of materialistic and experiential pursuits." *Personality and Social Psychology Bulletin 36*(4): 551–63. doi: 10.1177/014616721036279.

Vohs, Kathleen D., Nicole Mead, and Miranda Goode. 2006. "The psychological consequences of money." *Science 314*(5802): 1154–56. doi: 10.1126/science.1132491.

Walton, Gregory M., Geoffrey Cohen, David Cwir, and Steven Spencer. 2012. "Mere belonging: The power of social connections." *Journal of Personality and Social Psychology 102*(3): 513–32. doi: 10.1037/a0025731.

Wansink, Brian, Robert Kent, and Stephen Hoch. 1998. "An anchoring and adjustment model of purchase quantity decisions." *Journal of Marketing Research 35*(1): 71–81.

Williams, L. E., and John Bargh. 2008. "Experiencing physical warmth promotes interpersonal warmth." *Science 322*(5901): 606–7. doi: 10.1126/science.1162548.

Wilson, Timothy D. 2011. *Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change.* New York: Little, Brown and Company.

Wilson, Timothy D. 2004. *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wiltermuth, Scott, and C. Heath. 2009. "Synchrony and cooperation." *Psychological Science 20*(1): 1–5. doi: 10.1111/j.1467-9280.2008.02253.x.

Worchel, Stephen, Jerry Lee, and Akanbi Adewole. 1975. "Effects of supply and demand on ratings of object value." *Journal of Personality and Social Psychology 32*(5): 906–14.

Wrosch, C., and J. Heckhausen. 2002. "Perceived control of life regrets: Good for young and bad for old adults." *Psychology and Aging 17*(2): 340–50.

Zak, Paul. 2012. *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. New York: Dutton.

说服他人，是一门学问，
你有必要学学说服人的心理学！

每个人都想说服其他人做一些事，不论是说服客户购买产品、说服供应商提供高性价比的服务，还是说服员工更加积极主动地工作，甚至是说服自己的另一半做饭。总之，我们每天都会用许多时间说服自己周围的人。你说服他人的成功率如何？何不充分利用心理学与脑科学的研究成果呢？你不仅能说服别人做你希望他们做的事，甚至能让他们主动去做这些事。

Amazon.com读者评论

“这本书的独特之处在于，它把来自各个方面的大量信息变成了通俗易懂、可操作性很强的建议。人类行为值得领导者们用一生的时间去钻研，而这本书恰恰是一份绝佳的学习资料。”

“实用性强、简洁直接以及通俗易懂是我喜欢这本书的三个理由，它既是一本指导手册，又是一个锦囊，装着各种帮你鼓励和影响他人的妙计。”

“本书的精髓是七大动力及其实际运用，不论是面对一个人还是一群人，都能运用这七大动力说服对方做出你期望的行为。换言之，这是一个帮助你说服他人的百宝箱。”

书中介绍了激发人类积极性的七大动力，即求知欲、归属感、故事的力量、胡萝卜与棍棒、本能、习惯以及思维幻觉。行为心理学家Susan M. Weinschenk博士逐一介绍了与这七大动力有关的研究成果，并提供清晰具体的行动策略供读者使用，比如下面这些有益的总结。

- 选择越多，人们就越容易后悔当初的决定。如果你希望人们不那么后悔，那就尽量减少可选项。
- 最有效的奖励机制是先持续奖励，然后间歇奖励。
- 如果你希望人们表现得独立，可以在他们面前提钱。但是，如果你希望他们能和别人合作或帮助别人，那就一定不能提钱。
- 不论是写书、演讲还是开会，都要把你希望人们记住的信息放在开头或结尾。中间部分的信息最容易被遗忘。
- 假如要利用反馈意见激发人们的求知欲，一定要保证意见的客观性，不要把表扬和意见混为一谈。

New Riders

图灵社区：iTuring.cn

热线：(010)51095186 转 600

分类建议 心理学/应用心理学

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-33957-7

9 787115 339577 >

ISBN 978-7-115-33957-7

定价:39.00元